

700012
700004

MOP5100
Masteroppgave

Maktbalansen mellom leder og ekstern konsulent

En kvalitativ studie av maktbalansen mellom ledere og eksterne
konsulenter

Masteroppgave
Høyskolen Kristiania

Vår 2019

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne oppgaven er et avsluttende produkt av vår mastergrad I ledelsen ved Høyskolen Kristiania. Når vi ser tilbake på det siste halvåret er vi takknemlige for kunne fordype oss i en problemstilling som vi hadde stor interesse for. Vi gikk inn i prosjektet med noen antakelser om hvordan virkeligheten fungerte, og det har vært spennende å både få disse bekreftet og avkreftet. Selve prosessen har vært lærerik både i form av å tilegne oss ny kunnskap, og å få innsikt i hva som skal til for å skrive en oppgave av et slikt omfang.

Underveis har vi fått gode bidrag fra både venner og familie, men noen av våre støttespillere fortjener et spesielt takk. Spesielt takk til vår veileder Jarle Bastesen, som gjennom uvurderlige dialoger og tilgjengelighet har vært vår største støtte. Gjennom hans veiledningen har vi produsert og levert et resultat vi er stolte av. Vi vil også rette en takk til Torstein Nesheim, som på eget initiativ har bidratt med sin kunnskap og tid.

Det er også viktig å takke kjernen til at vi har klart å gjennomføre vår oppgave, våre informanter. Takk til våre 14 informanter som har donert sin tid og innsikt. Til sist vil vi takke våre medstudenter, som har bidratt til at de siste to årene har bestått av både latter og lærerike øyeblikk.

Sammendrag

Denne masteroppgaven ble til på grunnlag av vår nysgjerrighet for ledelse ved bruk av ekstern arbeidskraft. Det rådende paradigmat er blitt utfordret som følge av blant større usikkerhet, økt markedspress, høyere krav til innovasjon og endringer i arbeidstakernes preferanser. Disse drivkreftene har ført til en økt bruk av eksterne konsulenter og bidrar til å endre de etablerte maktrelasjonene i arbeidslivet. Ledere og eksterne konsulenter besitter ulike former for makt, hvilket påvirker hvordan maktbalansen mellom dem oppleves. Forskningsformålet i denne oppgaven er å undersøke dette maktspeillet mellom partene, og se det i forhold til det strukturelle grunnlaget for makt og hvordan ulike maktvariabler kan påvirke. Problemstillingen i oppgaven ble seende slik ut:

”Hvordan påvirkes maktbalansen mellom leder og ekstern konsulent?”

Problemstillingen er besvart i form av et casesdesign, hvor vi for å samle inn data har benyttet kvalitative dybdeintervjuer. Utvalget besto av 14 informanter. 7 av informantene er ledere som i sin rolle benytter seg av eksterne konsulenter som arbeidskraft. Resterende 7 er eksterne IT-konsulenter som er plassert i bedrifter på langvarige oppdrag. Vi valgte å inkludere begge parter i datainnsamling for å få tilstrekkelig med informasjon og nyanser for å besvare problemstillingen vår.

Resultatene indikerer at både konsulenter og ledere strategisk kan benytte seg av ulike maktvariabler i forhandlinger og arbeid for å styrke egen posisjon og makt. Hvilke maktvariabler de har tilgjengelig og hvordan de velger å benytte disse kan forskyve den overordnede maktbalansen. Det ble også tydelig at partenes posisjon kan svekkes dersom de ikke benytter seg av tilgjengelig maktvariabler. Maktforholdet kan derfor forklares som et maktspill hvor leder og eksterne konsulent må gjøre ulike trekk for å styrke sin posisjon.

Innholdsfortegnelse

Del 1 - innledning	4
1.0 Introduksjon: Bakgrunn og motiv for studie	4
1.1 Oppgavens Struktur	5
1.2 Oppsummering og problemstilling	6
Del 2 - Teoriforankring	7
2.0 Paradigmeskifte	7
2.0.1 Alternative tilknytningsformer	8
2.1 Konsulenter	9
2.1.1 Konsulentfirma	10
2.1.2 Konsulenters motiv	10
2.1.3 Leders motiv	11
2.1.4 Konsulentbruk i kjernevirksomhet	12
2.1.5 Strategi	13
2.2 utfordringer ved konsulentbruk	13
2.2.1 Integrasjon eller dekopling	14
2.2.2 Kunnskapslekkasje	15
2.2.3 Komplekse sosiale relasjoner	15
2.2.4 Kunnskapsdeling	16
2.3 Makt	16
2.3.1 Hierarki	17
2.3.2 Kontroll	17
2.3.3. Kontrakt	18
2.3.4 Kompetanse	19
2.3.5 Autonomi	20
2.3.6 Etterspørsel og overførbarhet	20
2.3.7 Avhengighet	21
2.3.8 Sosio-demografiske faktorer	21
2.4 Syntese	22
Del 3 - Metode og forskningsdesign	25
3.0 Metode	25
3.1 Valg av metode	25
3.2 Forskningsdesign	25
3.3 Utvalgsramme	26
3.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter	26
3.4 Datainnsamling	28
3.4.1 Intervju	28
3.4.2 Intervjuguide	28
3.4.3 Gjennomføring av intervjuer	29
3.5 Dataanalyse	31

3.5.1 Transkribering	31
3.5.2 Koding	32
3.6 Validitet	32
3.6.1 Ekstern validitet	32
3.6.2 Intern validitet	33
3.7 Reliabilitet	33
3.8 Etske hensyn	34
Del 4 - Analyse	35
4.0 Resultater og analyser	35
4.1 Forskningsspørsmål 1. Hva er det strukturelle grunnlaget for makt?	35
4.1.1 Hierarki	35
4.1.2 Kontrakt	38
4.1.3 Autonomi	40
4.1.4 Leders motiv	43
4.1.5 Bedriftens strategi	46
4.2 Hvordan kan konsulenter benytte seg av teknikker/strategier for å styrke sin posisjon i oppdragsbedriften?	48
4.2.1 Integrasjon	48
4.2.2 Kompetanse	53
4.2.3 Etterspørsel	56
4.2.4 Frihet og autonomi	59
4.2.5 Komplekse sosiale relasjoner	62
4.3 Hvordan kan ledere benytte teknikker/strategier for å redusere eksterne konsulents makt?	65
4.3.1 Kontroll	65
4.3.2 Autonomi	68
4.3.3 Integrasjon og dekopling	70
4.3.4 Avhengighet	73
5.0 Hovedfunn og diskusjon	78
5.1 Hovedfunn forskningsspørsmål 1	78
5.2 Hovedfunn forskningsspørsmål 2	79
5.3 Hovedfunn forskningsspørsmål 3.	82
5.4 Diskusjon av problemstilling	83
5.5 Praktiske implikasjoner	87
5.6 Teoretiske implikasjoner	88
5.7 Svakheter ved oppgaven	89
5.8 Forslag til videre forskning	90
6.0 Litteraturliste	92

Figurer

Figur 1 –Skjematisk oversikt av maktbalansens elementer –en teoretisk sammenfatning	23
Figur 2 –Maktvariablenes effekt på maktbalansen	24
Figur 3 –Integrasjon som virkemiddel for å styrke konsulenter posisjon	80
Figur 4 –Illustrativ konseptuell modell av hvordan maktbalansen mellom leder og konsulent påvirkes	84

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeskjema NSD	
Vedlegg 2: Intervjuguide til ledere	
Vedlegg 3: Intervjuguide til eksterne konsulenter	

Del 1 - innledning

1.0 Introduksjon: Bakgrunn og motiv for studie

Som følge av outsourcing har det oppstått en vekst i innleie av arbeidskraft, hvilket har ført til et større innslag av trepartsrelasjoner, med konsulentbyrå, konsulent og oppdragsgiver (Werr 2012. Nesheim 2009). Slike endringer har skapt et behov for ny teoriutvikling på hvordan ledere kan håndtere medarbeidere med ulik tilhørighet til bedriftene (Ørjasæter og Eldring 2018).

Torstein Nesheim (et al 2007) forklarer hvordan tidligere teori har fokusert på at eksterne konsulenter ikke burde anvendes i kjernevirksomheten, men dette blir utfordret av nyere teori hvor bedrifter kan tilegne seg strategiske konkurransefortrinn gjennom å benytte seg av eksterne konsulenter i kjernevirksomheten. En konsekvens av at bedrifter benytter seg av innovative strategier, er økt bruk av eksterne konsulenter med spisskompetanse (Matusik og Hill, 1998). Når bedrifter velger å benytte eksterne konsulenter og implementerer dem i den interne arbeidsorganiseringen, vil det kunne oppstå en rekke utfordringer knyttet til ledelse, arbeidsmiljø og sosial samhandling. Økt kompleksitet i arbeidsformer og utfordringene det medfører kan påvirke de etablerte maktrelasjonene i arbeidslivet (Nesheim 2009). Forskning har tidligere sett på utfordringer knyttet til kompetansedeling, men forskjeller mellom fast ansatte og eksterne konsulenter når det gjelder villigheten til å dele kompetanse er blitt avkreftet (Smith 2012). Derimot er det få studier som har undersøkt lederutfordringer når bedrifter kombinerer egne faste ansatte og eksterne konsulenter (Nesheim, Fahle og Tobiassen 2014). Gjennom å forske på bruken av eksterne konsulenter med spisskompetanse, ønsker vi å styrke forståelsen av en mulig forskyvning i maktbalansen.

Nesheim (et al 2014) har foretatt et studie hvor forhold som påvirker leders evne til å lede konsulenter blir analysert. Dette bidraget gir oss nyttig informasjon om styrker, svakheter, mulighet og fallgruver når leder velger å benytte seg av eksterne konsulenter. Gjennom å se på disse forholdene søker vi etter å styrke forståelsen av relasjonen mellom leder og eksterne konsulenter.

Maktbalansen mellom leder og arbeidstakere er assosiert med autonomi i arbeidet, og ansatte med høy autonomi har ifølge Karen Modeste Olsen (2016) ofte større makt overfor leder enn ansatte med lavere grad av autonomi. Dette er interessant ettersom konsulenter og andre utradisjonelle tilknytningsformer ofte blir forbundet med høy autonomi og frihet (Davenport & Peralson, 1998; Bailey & Kurland, 2002; Pink, 2001; Storey, Salaman & Platman, 2005; jf Ashford, George og Blatt 2007).

Ifølge Gabrielsen (et al 2007) er viktige lederoppgaver ved bruk av eksterne konsulenter å ta i bruk den spesialkompetansen de besitter, og legge til rette for konsulentens kunnskapsdeling. Det handler om å forstå hvordan avhengighet mellom konsulent og leder utvikles, og en lederutfordring vil være å redusere avhengigheten for å sikre eget forhandlingsrom (Gabrielsen et al., 2007). Maktforholdet kan videre bli forskjøvet dersom det oppstår en situasjon med stor etterspørsel og lite tilbud av relevant arbeidskraft. Når det blir mangel på en etterspurt kompetanse, kan flere tiltrekkes av karrieremuligheter ved å arbeide som konsulent fremfor som fast ansatt. Et intensiv for dette kan være at konsulenter tradisjonelt har høyere inntekt enn fast ansatte i organisasjonen (Gabrielsen et al., 2007). Det interne arbeidsmarkedet får mindre betydning for arbeidstakeren som følge av ideen om kompetansetrygghet framfor ansettelsestrygghet. Dette gjør at arbeidstakeres behov for tilhørighet til en gitt organisasjon reduseres (Nesheim 2009). Tematikken om maktbalanse mellom leder og ekstern konsulent er imidlertid lite forsket på, og vi ønsker derfor å undersøke maktbalansen mellom disse aktørene.

1.1 Oppgavens Struktur

Oppgaven er delt inn i 5 hoveddeler. I del 1 presenteres motiv for temavalg, oppgavens aktualitet og problemstilling. Formålet i første del er å gi leseren grunnleggende kunnskap om oppgavens tematikk. Del 2 tar for seg relevant teori og tidligere forskning som legger grunnlaget for analysen. I del 3 presenteres valgt metode for oppgaven. Analyse og resultater av innhentede data fra intervjuene vil behandles i del 4. Avslutningsvis i del 5 vil funnene oppsummeres og problemstillingen drøftes før konklusjon. Videre vil praktiske og teoretiske implikasjoner presenteres, samt forslag til videre forskning.

1.2 Oppsummering og problemstilling

Både ledere og eksterne konsulenter besitter ulike former for makt, og vi ønsker å utforske maktspeillet som kan benyttes strategisk i arbeidssituasjoner. Basert på tidligere utviklet teori anser vi det som nødvendig å tilføre mer kunnskap om alternative tilknytningsformer, og vil rette fokus mot bruken av eksterne konsulenter i praksis. Vi ønsker å undersøke om lederne opplever at de eksterne konsulentene forhandler seg frem til større handlingsrom, og om dette er på bakgrunn av konsulentenes spisskompetanse eller andre faktorer. Oppgavens hensikt er å bidra til økt forståelse om håndtering av utfordringer knyttet til makt og avhengighet mellom leder og ekstern konsulent. Vi ønsker med dette å undersøke følgende problemstilling:

“Hvordan påvirkes maktbalansen mellom leder og ekstern konsulent?”

Maktforhold kan betraktes i form av ressurser (midler til disposisjon) og utøvelse (gjennomslag ved håndtering av ressurser). I denne oppgaven defineres makt som menneskets kapasitet til å påvirke et annet individ, en dynamisk variabel som endrer seg etter kontekst (Yukl 2013). Med avhengighet mener vi i denne konteksten det avhengighetsforholdet som kan oppstå mellom lederen i en organisasjon og den eksterne konsulenten.

Problemstillingen vil behandles ved hjelp av tre forskningsspørsmål. Inndelingen har til hensikt å avgrense og avdekke spesifikke forhold som er relevante for oppgavens formål. Spørsmålene vil videre benyttes til å strukturere oppgavens analyse og konklusjon. Forskningsspørsmål 1 søker etter grunnleggende faktorer som ikke kan endres på kort tid, mens forskningsspørsmål 2 og 3 tar for seg ekstern konsulent og leder separat for å få innsikt i hvilke strategier som benyttes av partene og hvordan disse anvendes.

Forskingsspørsmål 1: Hva er det strukturelle grunnlaget for makt?

Forskingsspørsmål 2: Hvordan kan konsulenter benytte teknikker/strategier for å styrke sin posisjon i oppdragsbedriften?

Forskingsspørsmål 3: Hvordan kan leder bruke teknikker/strategier for å redusere eksterne konsulents makt?

Del 2 - Teoriforankring

2.0 Paradigmeskifte

Arbeidsmarkedet har gjennomgått store endringer de siste tiårene med løsere handelsbarrierer som skaper større markeder fremfor små, og teknologi som ikke bare har skapt nye arbeidsmetoder men som også på mange områder har endret arbeidets natur (Schilling & Steensma 2001, jf. Ashford, Georg og Blatt 2007). Større usikkerhet og økt markedspress har bidratt til at bedrifter har måttet se etter nye måter å organisere seg på (Cappelli 1999; Piore and Sabel 1984; Atkinson 1984; jf. Olsen 2016). Nesheim (2009) mener at større krav til innovasjon og fornyelse av virksomhetene, økt internasjonalisering og konkurransepress, stor endringsgrad i marked og teknologi, muligheter ved utviklingen i informasjons- og kommunikasjonsteknologi, samt endringer i arbeidstakernes preferanser og kompetanse er viktige drivkrefter som bidrar til å utfordre det rådende paradigmet. Disse drivkreftene medfører utfordringer for organisasjoner og bidrar til å endre etablerte maktrelasjoner i arbeidslivet (Nesheim 2009). En konsekvens av dette er at entreprenørskap og evne til innovasjon har blitt viktigere for bedrifter som følge av et dynamisk og konkurranseutsatt arbeidsliv (Bastesen og Nesheim 2008).

Tidligere har teori bygget på at arbeidslivet er regulert og utformet som et topartsforhold, hvor man har en arbeidsgiver og en arbeidstaker. Denne teorien bygger tradisjonelt på klare organisatoriske grenser, hvor arbeidstaker jobber og ledes internt av organisasjonen de er ansatt direkte i (Nesheim 2009). Dette støttes av Kalleberg (2000) som påpekte at i det tyvende århundret ble normale tilknytninger til arbeidslivet kategorisert gjennom ansettelse i fulltid eller deltid, samt at tilknytningen ikke hadde en sluttdato. En av de nye tilknytningsformene er bruken av konsulenter som skaper et trepartsforhold. Et trepartsforhold blir skapt gjennom at personale som ikke er direkte ansatt i firmaet interagerer med faste ansatte og mottar sine arbeidsinstrukser fra et annet firma enn det de er direkte ansatt i (Bidwell og Fernandez-Mateo 2008).

2.0.1 Alternative tilknytningsformer

Det kreves arbeidskraft og personbundet kompetanse for å utføre arbeidsoppgaver i en organisasjon, og disse menneskelige ressursene kan ha forskjellige roller og være knyttet til virksomheten på ulike områder (Andreassen et al 2014). Arbeidstakere med alternativ tilknytning er noe annet enn fast ansatt med fast tidsplan, som har et bestemt arbeidssted, under kontroll av arbeidsgiver og med gjensidig forventning om fortsatt ansettelse (Ashford, George og Blatt 2007). Det virker som om alternative tilknytningsformer har fått økt popularitet og utbredelse (Connelly og Gallagher 2004). Teorien om alternative tilknytningsformer blir ofte kritisert for å bygge på eksisterende atferdsteori som er basert på konteksten til standard tilknytningsformer. Samtidig er det lite bevis for at disse teoretiske perspektivene ikke kan anvendes til en viss grad for å bedre forstå alternative tilknytningsformer (Connelly & Gallagher 2004)

Det er en felles forståelse at større usikkerhet og større markedspress de siste tiårene har oppmuntret bedrifter til å organisere seg på nye måter (Cappelli 1999; Piore og Sabel 1984; Atkinson 1984, jf. Olsen 2016). Bruken av alternative arbeidsordninger, som konsulenter og selvstendig næringsdrivende, er utbredt på det norske arbeidsmarkedet. Dette kan delvis forklares av restriktive lover og reguleringer om ansettelse og oppsigelse av fast ansatte (Olsen 2016). Nyere forskning foreslår at alternative ansettelsesforhold kan være en kilde til innovasjon for bedrifter (Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007). Dette stemmer overens med Ashford, George og Blatt (2007) som hevder den økte bruken av alternative tilknytningsformer kan forklares gjennom bedrifters strategiske beslutninger, endring i arbeidets natur, og endring i de ansattes preferanser.

Davis-Blake og Uzzi (1993, jf. Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007) foreslår tre kategorier av årsaker til hvorfor bedrifter benytter seg av alternativ arbeidskraft; kostnad og fleksibilitet, gjennomførbarhet, og arbeidets art. Kostnad og fleksibilitet kan forklares med at bedrifter benytter alternativ arbeidskraft for å være fleksible og dermed bedre håndtere usikre arbeids- og produktmarkeder. På denne måten kan bedrifter bedre takle økt global konkurranse og usikkerhet (Kalleberg 2000). Videre kan mistillit til egne medarbeidere være en årsak til bruken av alternativ arbeidskraft, og dette forklares ved at bedrifter ansetter alternativ arbeidskraft for å redusere avhengigheten til en arbeidsstyrke som oppfattes fiendtlig (Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007). Den andre kategorien, gjennomførbarhet, kan forklares

ved at ansettelse av alternativ arbeidskraft er blitt enklere å gjennomføre. Økningen av konsulentselskaper og bemanningsbyråer har tilrettelagt for bruken av alternativ arbeidskraft, samt at teknologi har gitt bedrifter større frihet i form av koordinering og overvåkning (Kalleberg 2000, Pfeffer & Barron 1988, jf. Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007). Den siste kategorien, arbeidets art, kan forklares ved at kunnskap er blitt avgjørende for produksjon og verdiskapning i bedrifter. Dette har endret skillet mellom arbeidernes og leders funksjoner og ført til en økning i arbeid som krever større frihet og fleksibilitet (Vobbe og Vosko 2000, Florida 2002, jf. Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007). Disse årsakene er kan ses som generelle motiver for bruken av alternative tilknytningsformer, og vi vil senere i teoridelen ta for oss spesifikke motiver for bruken av eksterne konsulenter, samt hvorfor noen arbeidstakere velger denne tilknytningen.

2.1 Konsulenter

Eksterne konsulenter og selvstendig næringsdrivende er former for alternative ansettelsesforhold, og demonstrerer hvordan arbeidere kan være knyttet til en organisasjon uten å være fast ansatt (Olsen 2016). Sosial utvekslingsteori er muligens den mest brukte teorien som blir brukt til å forstå konsulenter og andre alternative tilknytningsformer (Blau 1964). Teorien er blitt brukt med hensikt å bedre forstå blant annet konsulents oppfattelse, holdninger og atferd knyttet til prestasjoner, psykologiske kontrakter, organisatorisk støtte, forpliktelser og engasjement (Ang og Slaughter 2001). Flere studier har funnet ulikheter i oppførsel og holdning mellom medarbeidere med ulike tilknytningsformer. Eksterne konsulenter og selvstendig næringsdrivende tenderer å være mindre integrert i organisasjonen hvor arbeidet finner sted enn fast ansatte med langsiktige arbeidskontrakter (Ashford et al 2007; Connelly og Gallagher 2004; Nesheim og Hunskaar 2015).

Det er en stor forskjell mellom tilknytningsformene i forhold til hvem som administrativt kontrollerer medarbeideren (Pfeffer og Baron 1988). For selvstendig næringsdrivende uavhengige entreprenører og konsulenter kan det være arbeidstakeren selv som besitter denne kontrollene. Det kan også være et formidlingsorgan, for eksempel i form av konsulentselskap, som har arbeidsgiveransvar. Selv om disse konsulentene jobber tett sammen med de fast ansatte i bedriften de er utplassert, er en tendens at de blir behandlet som utenforstående (Kunda, Barley og Evans 2002).

2.1.1 Konsulentfirma

Et konsultentselskap kan forklares som en arbeidsformidling som har tilsyn til sine ansatte, i motsetning til et bemanningsbyrå som tilbyr arbeidskraft som er overvåket av oppdragsgiver (Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007). Som konsulent i et konsultentselskap oppstår det et såkalt trepartsforhold. Det er konsultentselskapet som utbetaler lønn og har arbeidsgiveransvar, men konsulenten arbeider på premissene til bedriften hvor arbeidet foregår (Olsen 2016). En annen mulighet for bedrifter er å opprette en egen konsulentvirksomhet med hensikt å sikre seg fleksibilitet. Da kan bedriften benytte disse konsulentene i perioder hvor det er økt etterspørsel etter kompetanse i sine prosjekter (Andreassen et al 2014).

2.1.2 Konsulenters motiv

Bruken av uavhengige entreprenører og eksterne konsulenter er spesielt synlig innen informasjonsteknologi (IT) og andre kunnskapsbaserte yrker (Ang og Slaughter 2001, jf. Connelly og Gallagher 2004). Ønsket om økt fleksibilitet, samt stor etterspørsel etter spisskompetanse, har gjort det mer attraktivt for fast ansatte å opphøre arbeidsavtaler for å heller bli ansatt som entreprenører eller konsulenter (Ho, Ang og Straub 2003).

Ofte foretrekker konsulenter og selvstendig næringsdrivende denne arbeidsformen på grunn av fleksibiliteten, friheten, variasjonen i arbeidsoppgaver og i noen tilfeller på grunn av lønnen som følger med (Ashford, George og Blatt 2007). Videre innebærer slike tilknytningsformer generelt at arbeidstakerne i større grad styrer egen karriere ved at de ikke legger skjebnen i hendene på organisasjonen de arbeider i (Hechscher 2000, Hoque og Kirkpatrick 2003, Tench, Fawkes og Palihawadana 2002 jf. Ashford, George og Blatt 2007). Interne arbeidsmarkeder har fått mindre betydning og arbeidstakere frigjør seg fra enkeltbedrifter og retter fokuset mot egen karriere. Denne orienteringen kan forklares gjennom begrepet grenseløs karriere. Ønsket om tilhørighet til organisasjoner og ansettelsestrygghet har fått mindre betydning og fokuset er mer rettet mot kompetansetrygghet. Det er med andre ord den enkeltes kompetanse som oppleves som den største trygghet for inntekt og arbeid (Nesheim 2009).

2.1.3 Leders motiv

Det er flere grunner til at ledere velger å benytte seg av eksterne konsulenter, Bastesen og Nesheim (2008) identifiserer ekstra kapasitet og spesialkompetanse som to hovedfunksjoner. Dette stemmer overens med Gabrielsen (et al. 2009) som hevder at bruk av eksterne konsulenter er en metode for å tilgang til spesialkompetanse som i dagens markedet ikke er lett tilgjengelig. I tillegg til at konsulenter blir benyttet fordi man ikke klarer å rekruttere kvalifisert arbeidskraft, kan konsulenter også bli prøvd ut med tanke om framtidig fast ansettelse i bedriften (Gabrielsen et al 2009). Ifølge Andreassen (et al 2014) bygger videre på denne forskningen og hevder at tilførsel av tidsbegrenset spesialkompetanse har større betydning for bedriften enn tilførsel av ekstra kapasitet. Dette forklares ved at konsulentene leverer nøkkelbidrag i spesifikke faser av bedrifters utviklingsforløp, og at bedrifter dermed unngår økonomiske bindinger og faste kostnader (Andreassen et al 2014).

Videre mener både Gabrielsen (et al 2009) og Nesheim (et al 2007) at ønsket om numerisk fleksibilitet, hvor konsulenter kan benyttes som buffer mot svingninger i arbeidsmengde, er en viktig faktor. Kontrakten har lave termineringskostnader og kan lett avsluttes. På denne måten kan bedrifter beskytte sine fast ansatte ved at det er konsulentene som blir avskjediget først ved nedbemanning. Ettersom bedriften ikke er konsulentens formelle arbeidsgiver har de heller ikke ansvar for videre ansettelse i en nedbemanningsprosess (Nesheim, Fahle og Tobiassen 2014).

Nesheim (et al 2007) mener at motivene bak hvorfor organisasjoner velger å benytte seg av ekstern arbeidskraft sannsynligvis vil variere etter hvilke funksjoner som skal dekkes og aktiviteter som skal gjennomføres. Organisasjoner som evner å skape sjeldne, verdifulle, ikke-substituerbare og ikke-imiterbare ressurser vil oppnå en fordel over sine konkurrenter. Disse ressursene vil være kritiske for bedriften, og bør styres internt fremfor av eksterne konsulenter og andre tilknytningsformer (Kogut og Zander 1999,; Moran & Goshal 1996 jf. Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007). På den andre siden kan bedrifter benytte seg av eksterne konsulenter for å skaffe seg kunnskap, få inn nye ideer, og til å stimulere egne medarbeidere til å tenke innovativt. Konkurransemessige fordeler kan dermed oppstå i nettverket av relasjoner utenfor firmaet (Dyer og Singh 1998).

2.1.4 Konsulentbruk i kjernevirksomhet

John Atkinson (1984) utviklet i sin forskning om bruken av ekstern arbeidskraft en modell av den fleksible bedrift. Essensen i denne modellen er at bedriftens kjerne består av de ansatte som er mest avgjørende og som danner grunnlaget for nøkkelkompetansen (Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007). Det er vanlig å skille mellom en bedrifts kjerneområder og de mer perifere oppgavene. Det er i kjerneområdene at verdiskapningen skjer, hvilket er avgjørende for bedrifters konkurransedyktighet (Atkinson 1984, Lepak og Snell 1999, Matusik og Hill 1998, jf Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007).

En vanlig oppfatning er at organisasjoner bør internalisere sine verdiskapende aktiviteter, og at eksterne konsulenter og selvstendig næringsdrivende ikke burde brukes til oppgaver i bedriftens kjernevirksomhet (Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007). Denne oppfatningen blir utfordret av Matusik og Hill (1988) som argumenterer for at ekstern arbeidskraft kan være nyttige ressurser til verdiskapning i kjerneområder. Dette gjelder spesielt for bedrifter som opererer i dynamiske miljøer med raske teknologiske endringer og korte produksyklusser (Matusik og Hill 1988). Forskning viser at selv om ledere har intensjoner om å bruke sine fast ansatte til oppgaver i kjernevirksomheten, sitter i realiteten konsulenter ofte på nøkkelstillinger i avgjørende prosjekter. Konsulenter besitter ofte spesialkompetanse som kan gjøre dem til de mest kunnskapsrike arbeiderne i bestemte områder (Nesheim, Fahle og Tobiassen 2014).

Videre viser forskning at bedrifters motiv for å bruke konsulenter påvirker graden av integrering med fast ansatte i oppgaver knyttet til kjernevirksomheten. Motivet til bedrifter er da å benytte seg av eksterne konsulenter i kjerneområder med hensikt om å dra nytte av deres spesialkompetanse, samt overføre kompetansen til sine faste ansatte (Connelly og Gallagher 2004).

Når organisasjoner anvender eksterne konsulenter i kjernevirksomheten må de ikke bare forholde seg til kontrakten de har med konsulentfirmaet, men også relasjonen de har til firmaet. Ledere kan oppleve at det er vanskeligere å danne en felles kultur, og å balansere avstanden mellom konsulent og fast ansatt (Matusik & Hill 1998, Nesheim & Garanes 2003, jf. Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007). Gjennom å både ha eksterne konsulenter og fast

ansatte vil en leder måtte bestemme hvordan de skal organiseres for å oppnå en strategisk verdi (Lepak & Snell 2002).

2.1.5 Strategi

Strategi er en teknikk som får ledere og medarbeidere til å fremstå som målrettet og selvdisiplinert. Videre kan det være vanskelig for ledere å ha en sammenhengende strategi ettersom det kan være grunnleggende motsetninger i en organisasjon som gjør det vanskelig å oppnå (Olsen 2016). Å benytte seg av ekstern arbeidskraft i kombinasjon med egne medarbeidere har potensial for verdiskapning, og gevinstene bør oppveie for farene ved kunnskaps lekkasje (Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007). De finner støtte for dette i sin forskning, og hevder bruk av ekstern arbeidskraft har en positiv effekt på innovasjonsstrategier.

Bedrifters strategi henger sammen med bruken av eksterne konsulenter, og forskning viser at bedrifter med en innovativ strategi i større grad benytter seg av medarbeidere fra konsultentselskaper. Gjennom å benytte seg av konsulenttjenester opplever bedriften å få økt konkurransedyktighet gjennom spesialkompetanse som de får tilført (Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007). Strategi blir i følge Knights og Morgan (1990) brukt som en funksjon for å reprodusere eksisterende maktforhold.

2.2 Utfordringer ved konsulentbruk

Det er relativt lite forskning som har undersøkt ledelses- og organisasjonsarbeidet som medfølger bedrifters bruk av eksterne konsulenter og selvstendig næringsdrivende (Barley og Kunda 2004; Ashford, George og Blatt 2007; jf. Nesheim, Fahle og Tobiassen 2014). Ledelse av menneskelige ressurser kan i dagens samfunn innebærer ledelse av internt og eksternt ansatte og består av tilrettelegging for gode samarbeidsforhold mellom de to gruppene. Her oppstår spørsmål om graden av integrasjon og i hvilken grad det er fornuftig å forskjellsbehandle gruppene (Gabrielsen et al 2009).

Bruken av intern og ekstern arbeidskraft er i følge Matusik og Hill (1998) et resultat av den enkeltes bedrifts strategi. Ledere må derfor være bevisste på hvordan de på best mulig måte kan organisere og lede medarbeiderne strategisk (Lepak og Snell 2002). I følge Ashford, George og Blatt (2007) kan man styre eller lede bidragene fra eksterne konsulenter i organisasjoner gjennom arbeidet man gir til dem. Oppgavene konsulentene blir tildelt har vist seg å være knyttet til oppfatninger av deres pålitelighet og ytelse, og perifere oppgaver har en tendens til å gjøre konsulentene fremmedgjort og umotiverte. På den andre siden har viktigere og større oppgaver som inneholder autonomi, variasjon, fleksibilitet og ferdighetsutnyttelse vist seg å gjøre konsulentene mer fornøyd (Hundley 2001, Kalleberg et al 2000, jf. Ashford, George og Blatt 2007).

2.2.1 Integrasjon eller dekopling

En utfordring kan være om organisasjonen oppnår integrasjon eller dekopling av den eksterne arbeidskraften. Hvis organisasjonen oppnår integrasjon av den eksterne arbeidskraften vil de klare å trekke nyttig kunnskap og ideer fra konsulentene, dette gjør de gjennom samhandling og integrasjon mellom ansatte og eksterne arbeidstakere (Matsui & Hill 1998, Lautch 2002, Nesheim 2003, jf. Gabrielsen et al 2009). Dersom man istedenfor opplever at det er en dekopling vil den eksterne arbeidskraften oppleve seg selv om utestående i interaksjon med fast ansatte og man går glipp av verdifull kunnskap og ideer. Det er også kritisert at en slik holdning fører til en "bruk og kast" kultur, hvor man ikke oppnår nytteverdi av de eksterne konsulentene. Teorien har derfor rettet seg mot at man burde fokusere på å få de ulike gruppene, med ulik tilknytningsform, til å samarbeide godt og at de eksterne konsulentene er integrert i teamene (Gabrielsen et al 2009). En utfordring som er knyttet til dekopling eller integrasjon er at leder må velge ut på hvilke områder eksterne konsulenter og fast ansatte på hvilke områder de skal forskjellsbehandles, hvilke områder de skal integreres, samt hvordan man skal organisere seg for å sikre informasjonsdeling og kompetanseoverføring (Gabrielsen et al 2009)

Når man har to grupper innad med ulike tilknytningsformer kan det oppstå sosial sammenligning mellom dem, samtidig er de ulike hva angår tidsperspektiv og forventninger til den sosiale kontrakten konsulentene knytter til en organisasjon. Her kan leder oppleve utfordringer knyttet til hva som er opplevd grad av rettferdig mellom de fast ansatte og eksterne konsulenter (Gabrielsen et al 2009). Med rettferdighet i denne sammenhengen mener

vi hva hver enkelt legger i å bli behandlet rettferdig, og hvordan fordelingen av arbeidsoppgaver, fordeling av ansvar samt hvorvidt belønningssystemet er rettferdig (Connelly & Gallagher 2004). Hvis de eksterne konsulentene blir utelukket fra intern opplæring, kan dette føre til en negativ effekt på prestasjonene. Organisasjoner som velger å utelukke innleide konsulenter fra intern opplæring risikerer da at eksterne konsulenter ikke presterer på nivået de ønsker (Connelly & Gallagher 2004).

2.2.2 Kunnskapslekkasje

Når man har eksterne konsulenter inne i organisasjonen, vil det være en fare for kunnskapslekkasje. Dette betyr at konsulenten tar med seg opparbeidet kunnskap og tar denne med seg videre i arbeid hos andre organisasjoner (Matsuik & Hill 1998). Utfordringen vil være størst hvis man anvender eksterne konsulenter i roller hvor de får tilgang til bedriftsspesifikk kunnskap. I tidligere studier har man sett at ofte er liten fare for kunnskapslekkasje, årsaken til dette er sosial betinget gjennom at man ønsker bevare sitt rykte og omdømme som konsulent. En annen relatert utfordring er hvis organisasjonen tilbakeholder informasjon for å forhindre at de blir avhengig av konsulentene. Dette kan føre til at man ikke får utnyttet det potensialet som ligger i den eksterne konsulenten (Gabrielsen et al 2009).

2.2.3 Komplekse sosiale relasjoner

Gjennom ulike tilknytninger, vil leder også måtte håndtere at eksterne konsulenter kan ha andre sosiale utfordringer enn de fast ansatte. De kommer inn med visshet om at de er inne for en begrenset periode og at de kun vil være en del av det etablerte miljøet for en kort periode (Ashford, George & Blatt 2007). Dette kan være med på å skape komplekse sosiale relasjoner (Lautch 2002). Flere faktorer bidrar til at de sosiale relasjonene blir mer kompliserte, blant disse er kontraktens lengde, lønn, jobbsikkerhet og tillit. Eksterne konsulenter vil kunne ha lavere sosial kapital internt i virksomheten de leies ut til enn fast ansatte, da konsulentene har mindre tid til å utvikle sosiale relasjoner. Sosial kapital er enkelt forklart de ressursene man kan få tilgang til gjennom sitt nettverk av sosial relasjoner (Nahapiet og Ghosal 1998). Eksterne konsulenter er vanligvis inne på korttidskontrakter og forventer ikke fordeler som jobbsikkerhet eller forfremmelser (Nesheim & Hundskaar 2015).

Konsulentene har da ofte mindre sosiale relasjoner i virksomheten, og investerer gjerne mindre tid på å utvikle slike relasjoner da de sannsynligvis snart skal ut igjen av virksomheten.

2.2.4 Kunnskapsdeling

Ettersom konsulenter ofte er inne på kortsiktige oppdrag, og de må leve med usikkerhet rundt jobboppdrag, kan de eksterne konsulentene være motvillige til å dele sin kunnskap med fast ansatte. Dette er en konsekvens av at de ønsker å verne rundt sin aktualitet for organisasjoner. I tillegg kan en organisasjon sin strategi være en barriere for kunnskapsdeling hvis de velger å segregere eksterne konsulenter og fast ansatte (Connelly & Gallagher 2004). Dette er derimot motbevist i tidligere forskning av Janne Smith (2012) og kommer ikke til å bli vektlagt videre i oppgaven.

2.3 Makt

Makt handler om menneskets kapasitet til å påvirke et annet individ, og det er en dynamisk variabel som endrer seg etter konteksten (Yukl 2013). Tom Karp (2010) støtter denne teorien ved å påstå at makt er en prosess og ikke et eierskap, og at det både eksisterer skjult og åpen makt. Gjennom å se på makt som en prosess vil det også kunne trekkes paralleller til Jeffrey Pfeffer (2010) sin teori om at en kan miste makt hvis andres interesser blir ignorert, fordi det kan føre til at en ikke ser behovene til andre individer.

Det eksisterer et maktspill mellom ledere og eksterne konsulenter. Ledere er opptatt av å kontrollere sine konsulenter, samtidig som konsulentene på sin side ønsker å øke egen kontroll gjennom for eksempel frihet og autonomi (Ashford, George og Blatt 2007). Som følge av at flere har tatt høyere utdanning de siste tiårene, oppleves et skifte i overføring av makt fra arbeidsgiver til arbeidstaker (Reed 1996, jf. Olsen 2016). Videre er inkluderende ansettelses ordninger et kjennetegn ved de skandinaviske landene, og medarbeidere har relativt sett større autonomi og makt i forhold til andre europeiske land (Gallie 2003, Gooderham et al. 2015, Edlund og Grönlund 2008, jf. Olsen 2016).

Tidligere forskning er avvikende når det gjelder maktbalansen mellom kunnskapsarbeidere og arbeidsgivere (Olsen 2016). Gjennom en kombinasjon av oppfattet makt og et korttidsperspektiv, er konsulenter noe motvillige til å uttale seg om problemer på arbeidsplassen (Nesheim, Fahle, Tobiassen 2014). Ettersom autonomi og frihet er et vanlig motiv for at arbeidere velger å bli konsulenter (Kunda et al 2002), og at lederes reduserte mulighet til å kontrollere eksterne konsulentene er en bekymring for organisasjoner (Matusik og Hill 1998), er det hensiktsmessig å utvikle det teoretiske og empiriske grunnlaget rundt temaet makt og avhengighet. I følge Karen Modesta Olsen (2016) innebærer jobbautonomi, ekspert kompetanse og overførbarhet av ferdighet at høyt kvalifisert kunnskapsarbeidere har større individuell forhandlingsmakt. Vi vil nedenfor gå gjennom relevante faktorer som i følge forskningen kan påvirker maktbalansen i mellom leder og konsulent.

2.3.1 Hierarki

Begrepet hierarki anvendes når man skal beskrive organisasjonsformer som preges av formaliserte under- og overordnede relasjoner (Jakobsen og Thorsvik 2013). I hierarkier anvendes autoritet innen avgrensede områder for å koordinere aktiviteter (Tom E. Julsrud 2018). Et annet vanlig begrep som anvendes om hierarki er byråkrati, hvor relasjonene i organisasjonen blir beskrevet som horisontale og vertikale. De horisontale relasjonene er mellom kollegaer, mens de vertikale relasjonene er rettet mot ledere (Julsrud 2018). Fiske (1992, 2004) har utviklet en teori om relasjonsmodeller som foreslår at autoritær rangering er en av fire relasjonsmodeller. Denne autoritære relasjonsmodellen forklares med at de underordnede respekterer og adlyder mens de overordnede tar kontroll. Med autoritær rangering menes rang, status og hierarkiet i organisasjoner som individer oppfatter. Kirkman (et al 2009) argumenter for at individer besitter forskjellige meninger og verdier om hierarki og status i organisasjonen og slike forskjellige aspekter påvirker hvordan de oppfører seg både kognitivt og atferdsmessig mot sine leder.

2.3.2 Kontroll

Når en leder utøver formell kontroll så er formålet å redusere risikoer i arbeidet ved å ha sett med regler for hva hver person skal gjøre, og egne sanksjoner for at reglene skal bli fulgt (Das og Teng 2001). Andre måter en organisasjon kan anvende kontroll på konsulenter som

arbeider hjemme er gjennom tradisjonelle metoder som byråkrati med høy grad av styring (Shamir 1992, jf. Ashford, Georg og Blatt 2007). En leder kan oppleve det som vanskelig å utøve formell kontroll på eksterne konsulenter, fordi konsulentene besitter spisskompetanse som leder ikke nødvendigvis har selv (Bradley et al 1999). Eksterne konsulenter med spisskompetanse blir ofte satt til å arbeide i stillinger av en høy viktighetsgrad (Nesheim og Hundskaar 2015). dette kombinert med at leders utøvelse av kontroll har endret seg kan være en utfordring ved ledelse av eksterne konsulenter.

2.3.3. Kontrakt

Når bedrifter kjøper konsulenttjenester er det viktig med en arbeidskontrakt som i klarhet beskriver oppdraget og de forventninger oppdraget innebærer for den eksterne konsulenten. En arbeidskontrakt er nødvendig for begge parter ettersom kontrakten setter rammene for arbeidsforholdet, samt gir en sikkerhet mot at partene fraviker disse rammene på et senere tidspunkt (Arbeidstilsynet.no). Sentrale bestemmelser som kompetanseoverføring og rettigheter bør alltid være inkludert i kontrakten, i tillegg til at det er hensiktsmessig å inkludere ansvar- og rollebeskrivelser. De fast ansatte bør også bli tatt hensyn til ved kontraktingngåelse med eksterne konsulenter, og det er viktig at lederne avtaler betingelser som ikke går utover sine ansattes ønske om å bli behandlet rettferdig (Connelly og Gallagher 2004; Gabrielsen et al 2007). Innholdet av den endelige kontrakten vil i stor grad være preget av makten de ulike partene besitter ved kontraktsforhandlinger. Det er derfor viktig å forstå at leders makt og handlingsrom kan være ulikt i relasjon til internt ansatte versus konsulenter. Dette grunner i at internt ansatte og eksterne konsulenter kan ha ulik motivasjon og forutsetninger til sitt arbeid (Nesheim og Hunskaar 2015).

Connelly og Gallagher mener at typen kontrakt kan påvirke hvordan organisasjonen behandler de som er innleid (2004). Når en organisasjon har fast kontakt med eksterne aktører vil organisasjonen bli mindre avhengig av å leie inn ekstern spisskompetanse på kort sikt (Bastesen og Nesheim 2008). Gjennom kontrakter gjennomfører man en vanlig form for kontroll, gjennom å regulere arbeidsoppgaver og kontraktslengde (Das & Teng 1998; Swärd 2017).

2.3.4 Kompetanse

Kunnskapsarbeidere kan defineres med to ulike tilnærminger; hva arbeiderne gjør og hva arbeiderne er utdannet til å gjøre. Sistnevnte, altså arbeiderne med formell utdanning, blir ofte brukt i forskning på blant annet konsulenter (Donnelly 2009).

Karen Modesta Olsen (2016) har forsket på faktorer som former maktbalansen og den individuelle forhandlingsmakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Hennes funn viser at medarbeidere i høyt kvalifiserte stillinger opplever større makt mot arbeidsgiver enn de i lavt kvalifiserte yrker. Dette begrunnes med at det er kunnskap og kompetanse, snarere enn den hierarkiske posisjonen, som kan være avgjørende for den individuelle forhandlingskraften. Kunnskap styrker arbeidernes posisjon overfor sine arbeidsgivere, og essensen er at deres kompetanse og ferdigheter overføres til firmaet hvilket setter dem i en sterkere posisjon i forhold til forhandlingsmakt. (Olsen 2016).

Videre er det den enkeltes kompetanse og evne til å jobbe mot oppdragsmarkedet, som er årsaken til at konsulenter føler trygghet for arbeid og inntekt (Nesheim 2009). Det er betydelige skiller mellom ansatte og eksterne konsulenter når det gjelder mulighet for kurs og kompetanseutvikling. Kurs blir delvis sett på som en form for belønning og forskjellsbehandling blir forventet mellom ansatte og eksterne konsulenter. Forskning viser at bedrifter i hovedsak kun tar kostnadene ved langsiktige kompetanseinvesteringer for egne fast ansatte. Dersom det for en bedrift skal være aktuelt å sende eksterne konsulenter på kurs, vil dette være interne kurs eller kurs som er direkte relevant for å utføre de oppgavene de er leid inn til å gjøre (Gabrielsen et al 2009).

Dersom konsulentene jobber med en oppgave over tid kan de tilegne seg bedriftsspesifikk kompetanse, som kanskje ingen av de fast ansatte har. Konsulentene kan opparbeide seg og utnytte denne kompetansen strategisk til sin egen fordel. Dette kan for eksempel gjøres gjennom å unngå å dele informasjon og kunnskap med de fast ansatte og på den måten gjøre seg selv uerstattelig (Barley og Kunda 2004).

2.3.5 Autonomi

I følge en analyse av Karen Modesta Olsen (2016) er det en positiv relasjon mellom autonomi i arbeidet og ansattes makt. Arbeidere med høy autonomi tenderer å ha større makt overfor sin arbeidsgiver, og uavhengigheten konsulenter ofte besitter utgjør dermed en kilde til makt (Olsen 2016). Konsulenter blir ofte assosiert med frihet og autonomi, og ofte er dette grunner til hvorfor man velger å arbeide med en slik tilknytningsform (Bailey og Kurland 2002, Pink 2001, Katz 1993, jf. Ashford, George og Blatt 2007). Samtidig opplever mange konsulenter begrensninger i sitt arbeid, og disse begrensningene kan ledere benytte som en metode for kontroll og dermed styrke egen makt. Denne typen begrensning av handlingsrom kan komme i form av begrensninger av arbeidstid og arbeidets varighet, små muligheter til forhandling, samt ved spesifikke instruksjoner om hva og hvordan arbeidet skal utføres (Evans, Kunda og Barley 2004).

2.3.6 Etterspørsel og overførbarhet

Karen Modesta Olsen (2016) viser til at maktbalansen kan måles gjennom to dimensjoner; hvor enkelt eller vanskelig det er for arbeideren å få tilsvarende eller bedre jobb, og hvor enkelt eller vanskelig det er for arbeidsgiver å erstatte arbeideren. Maktforholdet forskyves i situasjoner med stor etterspørsel etter og lite tilbud av relevant arbeidskraft. I slike situasjoner er det flere som ønsker å operere som konsulenter, blant annet for å ta ut større økonomisk gevinst av kompetansen de besitter (Gabrielsen et al 2009).

Jobbsikkerhet i et gitt oppdrag er ikke like viktig for konsulenter som for fast ansatte, og ifølge Karen Modesta Olsen (2016) er konsulentene mer opptatt av muligheten for å finne fremtidig arbeid. Konsulenter er i en posisjon hvor de kan velge å forlate bedriften dersom de ikke er tilfreds med for eksempel frihet og autonomi. Konsulenter besitter ofte kompetanse som lett kan overføres til nye arbeidsgivere, og denne overførbarheten av ferdigheter kan øke konsulentens makt mot sin leder (Robertson og Swan 2004).

2.3.7 Avhengighet

Fast ansatte og eksterne konsulenter arbeider ofte tett sammen, og organisasjoner kan opparbeide seg et avhengighetsforhold til konsulenten (Barley & Kunda 2004). Karen Modesta Olsen (2016) finner i sin forskning støtte til påstanden om at ledere blir mer avhengige av arbeidere med høy autonomi. Ettersom konsulenter og øvrige kunnskapsarbeidere er eiere av sin egen menneskelige kapital er arbeidsgivere i større grad avhengige av dem enn andre arbeidstakere (Olsen 2016).

Da spisskompetansen som konsulenten besitter er av stor betydning for bedriften, vil det fra et lederperspektiv være en ulempe hvis konsulenten velger å slutte tidligere enn forventet. Dette kan forklares som et avhengighetsforhold hvor konsulenten besitter makt i form av kompetanse (Nesheim, Fahle og Tobiassen 2014). Ved at konsulenten opparbeider seg bedriftsspesifikk kompetanse som er verdifull for bedriften, er det en fare for leder at denne kompetansen kan bli utnyttet strategisk til konsulentens fordel (Barley og Kunda 2004). Maktbalansen mellom leder og konsulent kan dermed bli påvirket eller forskjøvet av et slikt avhengighetsforhold. Bedriften vil stå i fare for å miste store verdier i form av kompetanse dersom konsulenten ikke lenger ønsker å fortsette sitt arbeid, hvilket gir konsulenten rom for å benytte seg av ekspertmakt. Dette kan forklares ved at dersom leder blir avhengig av konsulent, kan konsulenten få større gjennomslagskraft i sine forhandlinger og argumenter (Rodrigues 1995). Gjennom rutiner og prosedyrer kan man standardisere og lagre kunnskap for å gjøre organisasjonen mindre sårbar for at personer slutter. Bruken av slike mekanismer er ikke alltid brukt i bedrifter (Gabrielsen et al 2009).

2.3.8 Sosio-demografiske faktorer

Maktbalansen er relatert til sosiodemografiske faktorer som kjønn og alder. Funnene viser at kvinner har mindre sannsynlighet for å oppleve større makt overfor arbeidsgiver enn menn (Olsen 2016). Videre opplever eldre arbeidere at de har mindre makt overfor arbeidsgiver, hvilket henger sammen med lavere mobilitet i arbeidet (Krecker 1994, jf. Olsen 2016).

Selv om teorien nevner sosio-demografiske faktorer som en relevant i forhold til makt, vil vi ikke fokusere på dette i denne oppgaven. Ettersom studien er kvalitativ, vil det ikke være

representativt mulig å trekke noen slutninger om hvorvidt kjønn og alder har stor innvirkning på den overordnede maktbalansen. Videre oppfatter vi heller sosio-demografiske faktorer som et utviklingspunkt generelt i arbeidslivet fremfor noe ledere og eksterne konsulenter burde være bevisst på når det gjelder maktbalansen.

2.4 Syntese

Det teoretiske grunnlaget i oppgaven er bygget opp med formål å belyse problemstillingen ”Hvordan påvirker maktbalansen forholdet mellom leder og ekstern konsulent”. For å undersøke problemstillingen anser vi det som hensiktsmessig å forstå de bakenforliggende faktorene som spiller inn og former relasjonen mellom leder og konsulent.

Bruken av eksterne konsulenter kan skape utfordringer som skiller seg fra bruken av fast ansatte, og det er lite forskning som har undersøkt dette ledelses- og organisasjonsarbeidet (Barley og Kunda 2004; Ashford George og Blatt 2007; jf. Nesheim, Fahle og Tobiassen 2014). Hvordan disse potensielle utfordringene blir anerkjent og håndtert kan ha betydning for hvordan maktbalansen utspiller seg i hverdagen.

Basert på dette så har vi prøvd å sammenfatte og systematisere teorien i en skjematisk oversikt, hvor hensikten er å demonstrere hvordan vi oppfatter at den overordnede maktbalansen sammenfaller med våre forskningsspørsmål og utvalgt teori (Figur 1). Figuren er basert på det teoretiske grunnlaget i avhandlingen, samt vår tolkning av hvordan de vil fordele seg innenfor de tre forskningsspørsmålene.



Figur 1 - Skjematisk oversikt av maktbalansens elementer - en teoretisk sammenfatning

Basert på teoriforankring er det vår oppfattelse at maktbalansen er en sammenfatning av forskningsspørsmålene og tilhørende temaer. Vi opplever at temaene tidvis sklir over i hverandre, men har likevel valgt å skille de innen hvert forskningsspørsmål. Grunnen til dette er at det ikke er tydelig støtte i teorien for hvor de enkelte temaene bør plasseres innenfor de tre forskningsspørsmålene. Et eksempel på dette er temaet autonomi som kan plasseres både innenfor forskningsspørsmål 1 og 2. Dette er fordi det i spørsmål 1 søker vi etter i hvilken grad leder setter rammene for frihet og autonomi, mens i spørsmål 2 ser vi etter hvorvidt konsulentene anvender sin autonomi for å få mer makt. Vi har derfor måtte gjøre oss noen antakelser med hensikt å analysere temaene med ulike innfallsvinkel for å belyse vår problemstilling.

Maktvariablene i figur 1 kan som nevnt ha innvirkning på den overordnede maktbalansen. For å demonstrere hvordan ulike makt-variablene i følge teorien har en effekt på maktbalansen mellom leder og ekstern konsulent, har vi utviklet en tabell som viser hvor makten blir styrket for en av partene som en effekt av de ulike variablene. Tabellen er konstruert basert på den teoretiske forankringen, og gir et overblikk over hvordan makten kan fordele seg mellom leder og ekstern konsulent (Figur 2).

Hvor blir makten styrket?	Leder	Konsulent
Konsulent med høy kompetanse:		X
Arbeid med stor frihet og autonomi:		X
Konsulent på perifere arbeidsoppgaver		X
Formell kontroll av konsulent:	X	
Høy etterspørsel etter konsulenter:		X
Lav etterspørsel etter konsulenter:	X	
Høy overførbarhet av kompetanse:		X
Lav overførbarhet av kompetanse:	X	
Lett å erstatte konsulent:	X	
Vanskelig å erstatte konsulent:		X
Bedrifter med hierarkisk struktur	X	

Figur 2 - Maktvariablenes effekt på maktbalansen

Del 3 - Metode og forskningsdesign

Videre vil vi nå gjøre rede for valg av metode og forskningsdesign. De valgene som er tatt er basert på en vurdering av tilgjengelig teori om metode opp mot vår problemstilling for oppgaven.

3.0 Metode

3.1 Valg av metode

I vår oppgave er det emner i teoridelen som makt og kunnskapsdeling som det er en større andel generell teori på, men det er derimot ikke funnet en stor andel forskning på tilknytningsformen som eksterne konsulenter har opp mot maktbalansen (Peck & theodore 2001, jf. Matsuik & hill 1998). Dette gjorde at vi måtte ta en vurdering på om det var mest hensiktsmessig å anvende en kvalitativ eller kvantitativ metode for vår forskning, samt hvilken av de tre ulike tilnærmingene vår problemstilling lå under. I kvantitativ metode er det høye krav til generalisering, dette kombinert med at vi søker etter ny kunnskap (eksplorativt) gjorde at vi fant det mest hensiktsmessig å gjennomføre forskningen med en kvalitativ metode. Årsaken til at vi har anvendt et eksplorativt design er at vi har valgt en retning som er lite forsket på, og dette gjør at vi søker ny innsikt i tematikken. Gjennom kvantitativ metode ville vi hatt muligheten til å generalisere på et høyere nivå, men vi ville fått problemer med å stille kravene til en generaliserende og representativ kvantitativ forskning (Ringdal 2013). Vi fant også støtte for vårt valg i at gjennom at en kvalitativ forskningsmetode vil vi kunne få et bedre grunnlag for å forstå sosiale fenomener, det er et utvidet fokus på en dypere forståelse. Dette gjør at metoden egner seg til temaer som er lite forsket på fra før (Thagaard 2009).

3.2 Forskningsdesign

Det er ulike typer for kvalitative design, de vanligste er case,- etnografisk-, Grounded Theory- og fenomenologisk design. Vi ser at vår forskning kunne det ha vært gjennomførbart med et fenomenologisk design, ettersom vi ser på et fenomen og menneskers oppfattelse av virkeligheten i en spesiell relasjon (Kvale og Brinkmann 2009). Vår studie er likevel lagt opp

på en måte som gjør det mer relevant å velge casesdesign, ettersom vi ikke har funnet tidligere forskning på fenomenet og forsøker beskrive en reel situasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013). Case kjennetegnes ved at forskningsdesignet henter inn informasjon fra få enheter eller caser (Askheim og Grennes 2008). Det er to ulike typer for casesdesign, disse kalles for instrumental case studier og intrinsic case studier. I sistnevnte er fokuset på forstå et spesifikt case, mens i instrumental case studier er fokuset på å øke kunnskapen som casen kan belyse, selve fenomenene knyttet til casen (Stake 2000, jf. Askheim og Grennes 2008). I vår oppgave er det ikke selve casen å være en ekstern konsulent som skal forskes på, men fenomener tilknyttet maktbalansen i relasjon med leder. Dette gjør at en instrumental case studie vil treffe godt på de forskningsspørsmålene vi har satt, og kan øke kunnskapen om temaet. Vi har gjort oss noen antakelser, men disse har fått liten plass i oppgaven utenom inspirasjon til intervjuguiden i form av rekkefølgen på teamer, samt utarbeidelse av syntese. Årsaken til dette er at som tidligere nevnt er det lite forskning på valgt tema (Peck & Theodore 2001, jf. Matsuik & Hill 1998).

3.3 Utvalgsramme

Ettersom vi ser på et tema som det er lite forskning på, anser vi det som nødvendig med en fleksibel utvalgsramme, med kvalitativ metode får vi muligheten til å foreta endringer underveis (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Dette er en fordel ettersom vi kan oppleve at våre innsamlede tekstdata avdekker nye områder vi ønsker se nærmere på underveis i forskningen. Vår populasjon er eksterne konsulenter, helst med ansettelse i kjernevirksomheten, samt deres ledere i den virksomheten hvor de er innleid. Vi har valgt å ikke inkludere konsulentfirmaene som de eksterne konsulentene er ansatt i for å kun fokusere på to av partene i trepartsforholdet. Årsaken til dette er fordi vi er interessert i å se på maktbalansen i arbeidssituasjonen eksterne konsulenter står i, og ikke ansettelsesforholdet til konsulentfirmaene.

3.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) kan det være vanskelig å vite hvor mange informanter man trenger, men når man opplever at det ikke lenger kommer ny informasjon i intervjuene kan man anta å ha nådd et metningspunkt. Det er i studentprosjekter vanlig å ha

under ti intervjuer, men ettersom vi ikke klarte etterstrebe et mål om å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode har vi valgt å anvende oss av alle 14 informanter som stilte opp.

Utvalget til dybdeintervjuene består av eksterne konsulenter og deres ledere i oppdragsbedriften. En forutsetning var at konsulentene besatt en spisskompetanse. Vi holdt henholdsvis 7 intervjuer med eksterne konsulenter og 7 ledere, men var åpne for at vi kunne trenge flere informanter hvis vi ikke nådde metning i våre data. Årsaken til at vi ønsket å intervju begge parter, er fordi de kunne ha ulike oppfatninger samt taktikker/strategier som vi kunne gå glipp av ved å utelukke en av partene. Vi ville på denne måten få undersøkt både hvordan leder og konsulent opplever forholdene makt og avhengighet i ansettelsesforholdet, samt om to de gruppenes svar korrelerer eller ei. Selve utvalget ble rekruttert gjennom eget nettverk, og vi var tydelig på å si nei hvis noen ikke passet inn i utvalgskriteriene. Dette gjorde vi gjennom å kontakte våre nettverk og sendte de som kjente potensielle informanter et informasjonsskriv som kort forklarte forskningsprosjektet. Vi ble satt direkte i kontakt med potensielle informanter gjennom mail/telefon, og alle hadde på bakgrunn av informasjonsskrivet sagt ja til å delta før vi tok kontakt. Underveis ble snøballmetoden anvendt for å enten rekruttere flere konsulenter eller ledere. Dette går ut på at vi anvender informanter til å sette oss i kontakt med andre som potensielt kan bidra til forskningsprosjektet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Det er i oppgaven totalt 8 organisasjoner som har deltatt, men ettersom vi har garantert full anonymitet vil vi ikke gå inn på verken sektor eller størrelse på organisasjonene. Når det gjelder informantene så er det gjennomgående IT-konsulenter og deres ledere.. Vi så tidlig at denne gruppen konsulenter var lettest å komme i kontakt med og tok derfor et valg om å begrense oss til å kun ta IT-konsulenter, på denne måten ville vi enklere kunne sammenligne svar fra informantene.

Forskning viser at få ledere er bevisste på utfordringer og problemer som kan oppstå ved å bruke eksterne konsulenter og at praksisen ofte blir tatt for gitt (Nesheim, Fahle og Tobiassen 2014). Vi anerkjenner at konsulenter gjerne arbeider på timer og at arbeidsgivere ønsker at de skal bruke sin tid mest mulig effektivt til konkrete arbeidsoppgaver. Vi valgte derfor å være fleksible på både tidspunkt og sted for intervjuene fremfor å ha et fast lokale for gjennomføringen.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Intervju

Vi valgte å gå for en datainnsamling hvor vi anvendte dybdeintervjuer. Årsaken til at vi valgte dette framfor fokusgrupper eller gruppeintervjuer, er todelt. For det første var maktbalanse og avhengighet temaer vi anså det som vanskelig å få ærlige svar på dersom vi samlet informantene i samme rom. For det andre var vi ute etter de individuelle meningene uten at disse ble farget av andres meninger eller opplevelser (Askheim og Grennes 2008).

Når vi gjennomfører dybdeintervjuer er det vanlig å ha utarbeidet en intervjuguide, denne kan utformes på tre ulike måter. Det kan være et ustrukturert intervju, som har åpne spørsmål, er uformelt og den som intervjuer tilpasser seg til det enkelte intervjuet. Videre er strukturert intervju et alternativ, her er det lite rom for å snakke om noe utenfor intervjuguiden og en søker etter spesifikke svar. Til sist kan vi anvende et semistrukturert intervju, hvor vi har en intervjuguide men denne følges ikke slavisk i form av spørsmål og rekkefølge (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Vi anser det som mest hensiktsmessig å gjennomføre et semistrukturert intervju. Årsaken til dette er at vi kan få en dypere innsikt i oppgavens problemstilling og avdekke ny kunnskap, på tross av at tematikken ikke har en tung teoretisk bakgrunn. Dette støttes av Askheim og Grennes (2008) som sier at man under dybdeintervjuer har mulighet til å bruke mer eller mindre tid på enkelte temaer, og kunne avdekke uventede holdninger. Det ville i tillegg vært tilnærmet umulig å få samlet alle informantene i grupper ettersom de kom fra så mange ulike firmaer med ulik tilgjengelighet. Vi må være observante på at vi kan støte på noen ulemper med metoden. Ved bruk av semistrukturert intervjuer kan den innsamlede dataen bli veldig forskjellig, noe som kan gjøre det utfordrende å gjennomføre analysen. Dybdeintervjuer er også tungt for den som intervjuer, og man må være observant på at dette ikke påvirker intervjuene. For å unngå dette hadde vi planlagt noen tiltak for å forhindre at intervjuer ble for sliten, disse kommer vi tilbake til i del 3.4.3.

3.4.2 Intervjuguide

På bakgrunn av vårt metodevalg og problemstilling ble vår intervjuguide utformet med ulike temaer og spørsmål som tok utgangspunkt i hva problemstillingen vår etterspør (Johannessen,

Tufte og Christoffersen 2010). Vi valgte å dele vår intervjuguide inn i tre deler etter inspirasjon fra Askheim og Grennes (2008). I den første delen ønsket vi å bygge relasjon med informanten. Her begynte vi med å garantere anonymitet for både informant og bedrift, samt at vi orienterte om at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet. Dette gjorde vi for å skape en trygghetsfølelse for å få informanten til å snakke mest mulig fritt. Selv om informantene mottok informasjonsskriv på forhånd, tok vi også en gjennomgang av forskningsområde og problemstilling i denne fasen av intervjuet. Hensikten med dette var å forsikre oss om at informantene hadde et overblikk på tematikken, samt at informantene var klar over intervjuets formål. I del to ønsker vi å forsøke få frem informantens meninger og synspunkter om de utvalgte temaene. Disse temaene var utarbeidet fra tidligere teori, forskningsspørsmålene samt syntesen. Vi ønsket her å få frem hvilken synspunkter og erfaringer som informantene hadde gjort seg, og dette gjorde at vi var åpne for å både endre rekkefølge eller droppe deler av spørsmål. Vi var likevel observante på at noen spørsmål vi anså som sentrale, ble spurt likt til alle informantene. Dette gjorde vi for å sikre at noen av spørsmålene vi anså som sentrale gjentok seg i alle intervjuene. Vi gjorde dette for å sikre at vi fikk noen rettesnorer til sammenstillingen (Ringdal 2013). I del tre var fokuset å sikre at informanten ikke hadde noe usagt, samt forhøre oss om de hadde noen forslag til områder vi burde fokusere på. Det ble utarbeidet to relativt like intervjuguider for vår forskning. Begge intervjuguidene var semistrukturerete, men årsaken til at vi valgte å lage to ikke identiske guider var fordi vi ønsket å formulere oss på en måte som enten var rettet mot lederen eller den eksterne konsulenten. Vi mente det var viktig at språket var rettet mot den rollen som hver informanten besatt.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble avholdt på seks ulike lokasjoner. Årsaken til dette var at det visste seg å være vanskelig å gjennomføre det innenfor vår tidsfrist hvis de skulle møte på et angitt sted. Det viste seg også problematisk å gjennomføre på de respektive arbeidsplassene, da ikke alle hadde mulighet til å stille innenfor normal arbeidstid. Dette førte til at 11 av intervjuene foregikk på konsulenten eller leders arbeidsplass, mens 3 ble gjennomført på ekstern lokasjon etter ønske fra informantene. Det ene intervjuet var på den respektive arbeidsplassen, men ble gjennomført i organisasjonens kantine. Dette visste seg noe problematisk da vi observerte på informantens kroppsspråk at dette tidvis var forstyrrende når andre gikk forbi i umiddelbar

nærhet. Det var viktig for oss at informantene var komfortable, og vi innledet derfor hvert intervju med løs småprat. Vi ønsket på denne måten å sikre en trygg atmosfære for informanten, og på denne måten gjøre grunnlaget for åpenhet større (Askheim og Grennes 2008).

Helt innledningsvis ble informantene gjort kjent med at for at intervjuet skulle gjennomføres, måtte vi få deres godkjenning på at samtykkeskjema vi hadde utarbeidet. Det ble forklart at dette var en formalitet som måtte gjennomføres i forhold til GDPR for at vi skulle kunne gjennomføre et forskningsprosjekt. Vi lot informantene lese gjennom dette og forsikret oss om at de ikke hadde noen spørsmål før de undertegnet.

Videre innledet vi intervjuene med å spørre om vi kunne ta opp intervjuene. Vi ønsket å begynne med dette for å ha flere kilder til at alt som ble sagt var dokumentert i flere kanaler enn våre notater. Dette gjør også at det ble enklere å forsikre informantene om at de ikke blir feilsitert (Ringdal 2013). Dette gikk alle våre informanter med på, og videre sikret vi full anonymitet for organisasjonen de arbeider i og for informanten, vi benyttet også muligheten til å gi informasjon om at den forventede tidsbruken var 45-60 minutter.

Vi holdt oss til faste roller under intervjuet hvor en tok rollen som intervjuer, den andre satt og noterte ned synspunkter som var av spesiell interesse og eventuelle endringer i kroppsspråk underveis. Dette gjorde vi for at fokuset til intervjuer skulle være på å føre samtalen og ikke på å skrive ned notater, da dette kan føre til at man mister dynamikken og viktige poeng underveis i intervjuet (Ringdal 2013). Det var likevel rom for at personen som noterte også stilte oppfølgende spørsmål, dette valgte vi for å sikre at sentrale synspunkter ble tydeliggjort dersom intervjuer gikk for raskt frem. Vi hadde også et fokus på kroppsspråket underveis i intervjuene, her fokuserte vi på at intervjuer ikke skulle sitte rett mot informanten men litt mer sideveis og bakover lent. Med dette ønsket vi at informanten skulle føle en trygg og ikke presset relasjon til intervjuer. Det var forholdsvis store sprik i hvor lenge intervjuene varte, det korteste var på 45 minutter mens det lengste var på nesten 2 timer. Her måtte vi sette oss ned å ta selvkritikk etter det lengste intervjuet, da vi opplevde at informanten fikk snakke for fritt og delvis utenfor de temaene vi ønsket undersøke. Dette førte til at vi etter dette intervjuet fokuserte på å være mer observante hvis en informant begynte å snakke om noe annet enn vi hadde etterspurt. Dette gjorde vi ikke bare for vår egen del, men også for å være tro mot tiden vi hadde informert om at selve intervjuet kom til å ta. Gjennom å være

kritiske til egen gjennomføring av intervjuer ble også vår teknikk som intervjuere forbedret utover i forskningsprosessen (Ringdal 2013).

3.5 Dataanalyse

Datanalyse blir definert som “systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem” (Askheim og Grennes 2008). Tekstanalyse og kvalitativ analyse er identiske, og man søker etter å trekke frem noe relevant fra dataene vi har samlet inn (Jacobsen 2015). Det er ulike måter å gjennomføre analyser av kvalitative data, vi har valgt å anvende prosessen til Miles og Huberman (1994, jf. Ringdal 2013), denne forklarer en tradisjonell analyseprosess og består av:

1. Intervjutskrift
2. Koding
3. Datapresentasjon
4. Konklusjoner

3.5.1 Transkribering

Når vi tar innsamlet data i form av lydopptak fra intervjuene og gjør disse om til tekstform kalles dette for transkribering (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Når vi transkriberer bør ordene så langt det lar seg gjøre, være en eksakt gjengivelse av det informanten sa under intervjuet (Askheim og Grennes 2008). Dette er også viktig da det kan påvirke reliabiliteten i en kvalitativ oppgave, dersom det er store sprik mellom det som faktisk ble sagt versus det som er transkribert. Intervjuene er derfor transkribert tilnærmet ordrett, men det er foretatt noe redigering i form av å fjerne fyllord som “ehm og “eh”. Det ble også korrigert noe på setningsoppbygninger for at de skulle være forståelige. Dette gjorde vi for å få en flyt i transkriberingen. Intervjuet som ble avholdt i organisasjonens kantine var også tidvis vanskelig å høre på grunn av bråk i bakgrunnen. Istedenfor å risikere at informantene ble feilsitert har vi her valgt å utelate de svarene hvor vi ikke klarte tyde alt.

3.5.2 Koding

Når man har samlet inn større mengder med tekst datamateriale kan det være vanskelig å sammenstille og se sammenhenger. For å kunne danne oss et bilde av våre funn har vi benyttet oss av koding. Dette betyr at man strukturerer og kategoriserer dataen, og på denne måten vil man ha et bedre grunnlag for analysen (Askheim og Grennes 2008). På bakgrunn av at det ble hentet inn store mengder data valgte vi først å kategorisere all informasjonen fra intervjuene i et skjema. Skjemaet besto av en tabell med alle spørsmålene fra intervjuene, hvor alle respondentenes svar ble satt under det respektive spørsmålet. I denne prosessen anvende vi oss av klipp og lim metoden. Dette går ut på at vi tar utsagn fra ulike informanter og limer de sammen med relevante svar fra andre informanter. På den måten fikk vi bedre oversikt, samt minsket sannsynligheten for å overse relevant data. Dette kan sammenlignes med en deduktiv tilnærming, ettersom vi lagde oss kategorier etter innhentet teori og syntesen vår (Ringdal 2013). Selve kodingen ble foretatt gjennom å fargekode de ulike kategorier og gjennomgikk de kategoriserte intervjuene hver for oss. Vi valgte å gjøre det på denne måten fordi vi ønsket å lene oss på den tilgjengelige teorien og eventuelt se om vi fant nye momenter eller om våre funn eventuelt ikke samsvare med tidligere teori. På denne måten ønsket vi å sikre at vi ikke baserte våre analyser på enkelt uttalelser (Askheim og Grennes 2008).

3.6 Validitet

Validitet handler om hvorvidt resultatene vi produserer er gyldige eller ikke, og for å oppnå gyldige resultater må vi bruke instrumentet riktig, og hvordan vi anvender metoden (Askheim og Grennes 2008). Vi skiller mellom to ulike former for validitet, ekstern og intern validitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

3.6.1 Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om resultatene kan overføres til andre fenomener som ligner, dette gjør at ekstern validitet gjerne omtales som overførbarhet. Hvorvidt forskningen oppnår overførbarhet handler om hvorvidt undersøkelsen evner å danne begreper, beskrivelser, forklaringer og fortolkninger som kan anvendes på andre studieområder (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). I vår oppgave ser vi på hvordan maktbalansen påvirker forholdet

mellom leder og ekstern IT konsulent, og vi ønsker oppnå en overførbarhet til eksterne konsulenter innenfor andre spisskompetanser. Ettersom utvalget vårt er lite, bør vi være forsiktige med å konkludere med at det kan overføres. Vi ønsker likevel at vår forskning og funn skal gi ny kunnskap på tematikken.

3.6.2 Intern validitet

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) sier at intern validitet også kan kalles for troverdighet, og med dette menes hvorvidt undersøkelsen vår måler det vi mente å måle. I kvalitativ metode er det vanlig å se på overflatevaliditet, dette ser man på ved å gjøre en vurdering av om oppgaven er tillitsvekkende. For å vurdere om en oppgave er tillitsvekkende ser man på om det er en sammenheng mellom valgt problemstilling, metode, gjennomføringen og oppgavens resultater (Askheim og Grennes 2008). For å sikre vår validitet i oppgaven har vi hele veien tatt vurdering opp mot de valgene vi har tatt for å sikre prosessen.

3.7 Reliabilitet

Reliabilitet blir ofte kalt for etterprøvbarehet, det handler om andre forskere vil få tilsvarende resultater som vi har fått hvis de gjennomfører en tilsvarende undersøkelse (Askheim og Grennes 2008, 22). Tilfeldige målefeil kan også påvirke reliabiliteten i oppgaven (Ringdal 2008). Vi har forsøkt å være transparente for å vise til hvordan vi har gått frem i gjennomgående i oppgaven, og på denne måten forsøkt være bevisst på eventuelle målefeil. Målefeil i våre oppgave kan være feiltolkning av svarene fra informanter (Askheim og Grennes 2008). Med store mengder data har vi måttet gjennomføre en reduksjon, kategorisering, koding og analyse. Når vi gjør det på denne måten risikerer vi å ha oversett viktige momenter i dybdeintervjuene. For å forsøke unngå å overse viktige momenter har vi kodet innsamlet data hver for oss, sammenlignet og diskutert funnene sammen. Det grundige arbeidet i forkant av koding med kategorisering har også styrket grunnlaget for analysen, samt minsket sannsynligheten for potensielle målefeil. Med en empirisk tung oppgave vil det også være sannsynlig at våre svar er påvirket av at alle er innenfor faget IT, dette betyr at det i fagområder med mer fokus fra media kan være at andre forskere får andre svar ved etterprøvbarehet.

3.8 Etiske hensyn

For oppgaven vår var det hele veien sentralt å ta hensyn til de etiske problemstillingene som kan oppstå. Når vi har garantert våre informanter anonymitet må vi overholde avtalte tiltak for å sikre dette. Dette førte også til at vi muligens gikk glipp av annen relevant informasjon fra informanter, da vi var forsiktige med å bruke informasjon innhentet fra konsulenter i oppfølgende spørsmål til deres ledere. Vi sikret opptakene våre med en kodet mappe på private enheter, og opptakene vil bli slettet to måneder etter innlevering. Vi har i tillegg måttet sensurere transkriberingene våre for å unngå at organisasjonen og informanten skulle være identifiserbar. På denne måten ønsket vi at informantene skulle føle seg komfortable med å levere ærlige svar uten å være redd for konsekvenser basert på deres bidrag.

Del 4 - Analyse

4.0 Resultater og analyser

Forskningsspørsmålene vil danne grunnlaget for analysens inndeling. I hver del vil temaer som kan knyttes til det aktuelle forskningsspørsmålet behandles. Forskningsspørsmålene vil analyseres i denne delen, men besvarelsen vil komme i del 5. Temaene i analysen er valgt på bakgrunn av teori og datainnsamling. Enkelte tema vil behandles i sammenheng med mer enn et forskningsspørsmål, men med en annen innfallsvinkel for å besvare det aktuelle forskningsspørsmålet. I analysen drøftes det gjennomgående hva teorien, lederne og konsulentene sier om de ulike temaene, samt hva som er likt og ulikt mellom dem.

4.1 Forskningsspørsmål 1. Hva er det strukturelle grunnlaget for makt?

I første del av analysen vil det gjøres rede for hva informantene mener er det strukturelle grunnlaget for makt. Dette er forhold som ikke kan endres på kort sikt, og som setter grunnleggende føringer for forholdet mellom leder og eksterne konsulenter.

4.1.1 Hierarki

Det argumenteres for at individer oppfatter hierarkiet forskjellig og at dette kan påvirke hvordan de oppfører seg overfor ledelsen (Kirkman et al 2009). I denne delen vil det undersøkes hvordan ledere og eksterne konsulenter tolker hvorvidt det er et tydelig hierarki eller ikke. Bakgrunnen for dette er at vi ønsker kartlegge den formelle maktstrukturen som konsulentene blir innleid til samt hvordan det oppleves.

Lederne vi intervjuet hadde delte meninger om hvorvidt deres organisasjon var hierarkisk eller ikke. I følge datamaterialet var det variasjon i ledernes oppfattelse av hvor sterkt hierarki kom til syne i deres organisasjon. Derimot var det tilsynelatende ingen som mente at strukturen i deres bedrift var helt flat. En av lederne beskrev sin forståelse av hvordan den hierarkiske strukturen satte føringer for konsulentenes arbeid slik:

“ De forholder seg til en overordnet som legger føringene, setter budsjett og som rapporterer internt. Noen konsulenter som har vært her lenge, de kan få større ansvar ”

Det som kommer frem i utsagnet ovenfor er at konsulentene må forholde seg til overordnede som setter rammer for arbeidsforholdet. Samtidig finnes muligheter for at eksterne konsulenter kan få større ansvar når de har vært i organisasjonen over lengre tid. Derimot viser datamaterialet at noen ledere opplever hierarkiet som svakere enn tidligere. En av lederne forklarer hvordan høy etterspørsel i bransjen har ført til at organisasjonsstrukturen oppleves som flatere:

“Hierarkiet funker ikke sånn som det gjorde for ti år siden. I privat sektor så er det blitt mindre og særlig innenfor teknologibransjen fordi det er så ekstrem etterspørsel etter det. Så selv en nyutdannet teknolog kan i realiteten bare ta opp telefonen og ha et oppdrag”.

Utsagnet ovenfor kan tolkes som at lederen opplever at lederes makt blir svekket som følge av økt etterspørsel i jobbmarkedet. Dette kan medføre at konsulentene får større strukturell makt, samt at bedriften blir mer avhengig av å beholde konsulentene de har inne.

Datamaterialet gir videre informasjon om at selv om den opplevde strukturen er flatere, benytter ledere seg av mekanismer for å bevare egen kontroll. Dette kommer eksempelvis til uttrykk ved at lederne gjør justeringer i hierarkiet ved å sette eksterne konsulenter som prosjektledere. En leder forklarer hvordan en slik ordning blir benyttet i sin bedrift:

“... alle konsulentselskapene har en prosjektleder inne som er litt ansvarlig for leveransen fra konsulentselskapet. Og da kan det jo være greit at jeg forholder meg til de når det er noe som er uakseptabelt. Som hvis noen ikke har levert som forventet... da kan man si ifra. Da går jeg til lederen til vedkommende”.

Utsagnet ovenfor demonstrerer et hierarki hvor en person fra konsulentfirmaet blir satt i en rolle som førstelinjeleder for de eksterne konsulentene. Dersom leder anvender en ekstern konsulent i rollen som prosjektleder skaper de et nytt ledd i hierarkiet. Når konsulenter får

ansvar vil de i større grad kunne få eierskap til prosjektet. På denne måten kan leder styrke sin maktposisjon gjennom å gi prosjektlederen som også er konsulent, ansvar for leveranser.

Datamaterialet viser at flere konsulenter opplever at oppdragsbedriftene praktiserer med klare roller som kan oppfattes hierarkisk. Det kommer frem at konsulentene kjenner seg igjen i organisasjonsstrukturen hvor de forholder seg til en prosjektleder som også er ekstern konsulent. Det kommer også frem at selv om det hierarkisk sett finnes en leder i oppdragsbedriften, er det ikke nødvendigvis den lederen konsulentene forholder seg til i praksis. En av informantene forklarer hvordan konsulentene i bedriften forholder seg til hierarkiet:

“Jeg føler vel egentlig at leder fra konsulentfirmaet er mer leder enn her hos oppdragsgiver..Hvis det er noe så henvender jeg meg til den lederen fremfor det som er den overordnede lederen hos oppdragsgiver.”

Utsagnet ovenfor kan forstås som at den eksterne konsulenten foretrekker å henvende seg til teamleder fra konsulentfirmaet, fremfor den formelle lederen i oppdragsfirmaet. I følge teorien kan et hierarki forklares med at de underordnede respekterer og adlyder mens de overordnede tar kontroll. Det kan tolkes som at konsulentene finner det lettere å henvende seg til ledere med samme tilknytning til bedriften, og selv om dette mellomleddet endrer rangstigen vil hierarkiet bli stående. Dette blir underbygget av en annen konsulent som beskriver et nyansert hierarki hvor den personen man anser som sin leder er den de utfører oppgaver for:

“Når man er innleid så havner man i en organisasjon og plasseres der under en formell leder, men det er ikke den personen man jobber med. Jeg jobber i et prosjekt og da jobber man mer i en matrise, hvor jeg hører hjemme og hvem jeg snakker med er ikke nødvendigvis sammenstilt.”

Utsagnet ovenfor viser et interessant eksempel på hvordan hierarkiet ikke er så enkelt i form av hvem som er formell leder og hvem konsulenten rapporterer til.

Datamaterialet viser at det er en generell forståelse blant lederne og konsulentene at hierarkiet kommer til syne i hverdagen. Det er vår forståelse av datasettet at hierarkiet tydeliggjøres

gjennom rapportering. Dette kommer til syne når den eksterne konsulent rapporterer til prosjektleder som så rapporterer videre til den formelle lederen i oppdragsbedriften. Både lederne og konsulentene mener det i større eller mindre grad eksisterer et hierarki i bedriften. Samtidig kan det virke som at konsulentene opplever et tydeligere og mer definert hierarki, mens lederne på sin side hovedsakelig vektlegger de flate aspektene med organisasjonsstrukturen.

I et hierarki er det ifølge Julsrud (2018) interne relasjoner som går både vertikalt og horisontalt. Dette betyr at de eksterne konsulentene må forholde seg til både overordnet leder og andre medarbeidere med ansvar. Det som skaper de store skillene er at de formelle lederne ikke nødvendigvis blir ansett som nærmeste leder fra de eksterne konsulentenes synspunkt. Konsulentene forholder seg fortsatt til en overordnet leder, selv om denne personen kommer fra samme konsulentfirma. Gjennom å skape et nytt ledd ved å anvende prosjektledere kan lederen styrke sin maktposisjon ved å sette seg selv et ledd høyere i hierarkiet enn de opprinnelig har. På denne måten vil ofte prosjektledere være de som rapporterer leveransen til lederen hos oppdragsgiver og ikke de eksterne konsulentene.

4.1.2 Kontrakt

En kontrakt som regulerer arbeidet er nødvendig for oppdragsgiver og oppdragstaker ettersom den setter rammer for arbeidsforholdet, samt gir en sikkerhet mot at partene fraviker disse rammene på et senere tidspunkt (arbeidstilsynet.no). Vi ønsket å undersøke hvordan en kontrakt kan påvirke arbeidsforholdet til de eksterne konsulentene. Hensikten var å undersøke om en slik kontrakt kunne ha en innvirkning på maktbalansen i relasjon mellom leder og ekstern konsulent.

Datamaterialet viser at et fåtall av lederne har deltatt i utformingen av kontrakter de benytter til eksterne konsulenter. En av lederne som har vært involvert i prosessen forklarer hvilke elementer kontrakten i hovedtrekk består av:

“Den besitter arbeidstidsbestemmelser, når dagen starter og slutter, per uke og hvis det jobbes utover det så skal det avtales. Den kontrakten vi har er veldig åpen, de gjennomfører et arbeid basert på spesifikasjoner fra oss. De kommer fortløpende og står egentlig ikke i kontrakten”

Her forteller leder at kontrakten inneholder rammer som definerer arbeidstidsbestemmelser, samt at merarbeid utover spesifisert arbeidstid skal avklares. Samtidig virker det som at kontrakten inneholder få reguleringer utover arbeidstid. En annen leder beskrev kontrakten de bruker til å være tilknyttet konsulentbyrået fremfor den eksterne konsulenten:

“Alle selskaper som vi har inne har jo avtaler. Vi kjører jo anbudsrunder for å lage rammeavtaler med konsulentbyråene da”

Her viser leder til rammeavtaler direkte med konsulentbyråene fremfor individuelle avtaler med konsulentene. Hva som var innholdet i rammeavtalene kom ikke frem i vårt datasett. Vi etterspurte også hvorvidt de eksterne konsulentene var involvert i utformelsen av arbeidskontraktene deres. En av lederne forklarer hvordan de benytter seg av standardiserte kontrakter som gir lite handlingsrom for de eksterne konsulentene:

“Veldig lite, fordi det er stort sett standardiserte ting og det går på leveranser.. i form av prosjekter”

Utsagnet ovenfor er interessant ettersom datamaterialet viser at flertallet av de eksterne konsulentene ikke har noe forhold til egen kontrakt. Kun en av informantene var involvert i forhandlingene av sin arbeidskontrakt. Datasettet viser på den andre siden at konsulentene er klar over hvilke rammer kontrakten setter for deres arbeidsforhold. En av konsulentene forklarer hvordan rammene i kontrakten oppleves som lite detaljert:

“Den setter rammer for hvor mye tid jeg får lov å bruke hos oppdragsgiver i første runde, det er en beskrivelse av hva rollen skal gjøre men den er ganske åpen eller vag.”

Det kan se ut til at kontraktene de benytter er vage og at det som er avklart er arbeidstid og merarbeid. Dette setter lite rammer for hvordan arbeidsforholdet skal være, og kan være en

risikofaktor (arbeidstilsynet.no). Dette betyr ikke at kontraktene nødvendigvis er så åpne som våre data tilsier, men det kan virke som mange av de strukturelle rammene for arbeidsforholdet ikke er kontraktsfestet. Når det gjelder konsulenten som hadde vært delaktig i forhandlingen av egen kontrakt, var det interessant å se at konsulenten hadde fått innflytelse og handlingsrom. Konsulenten anvendte sin spisskompetanse som et virkemiddel i forhandlingene til å forme sin rolle videre i oppdragsbedriften. Innholdet i den endelige kontrakten vil i stor grad være preget av makten de ulike partene besitter ved kontraktsforhandlinger. Det er derfor viktig å forstå at leders makt og handlingsrom kan være ulikt i relasjon til internt ansatte versus konsulenter. Dette grunner i at internt ansatte og eksterne konsulenter kan ha ulik motivasjon og forutsetninger til sitt arbeid (Nesheim og Hunskaar 2015). Konsulenter har ofte stor autonomi og frihet, og det er derfor vår tolkning at en kontrakt med hensikt til å regulere arbeidsforholdet potensielt kan gi leder større makt. Samtidig kan det være vanskelig for leder å få i gjennom avtaler som setter store begrensninger i konsulentens hverdag hvis konsulenten innehar etterspurt kompetanse som kan være et forhandlingskort i konsulentens favør.

4.1.3 Autonomi

Tilknytningsformen konsulent blir ofte forbundet med å ha høy grad av autonomi og frihet (Ashford, George og Blatt 2007). Karen Modesta Olsen (2016) hevder at ansatte med høy grad av autonomi har større makt mot sine ledere, enn de med lavere grad av autonomi i sitt arbeid. Det hevdes også at eksterne konsulenter opplever at leder setter begrensninger i deres arbeid ved å sette rammer for arbeidstid, arbeidssted og utførelse av arbeidsoppgavene (Evans, Kunda og Barley 2004).

Det kan virke som at konsulenter har høy grad av autonomi når det kommer til hvordan de skal gjennomføre utdelte oppgaver og arbeidsmetode, som en av lederne forklarte:

“De har stor frihet, både de som er inne kort og lenger har jo stor frihet. De som har vært her kort får små konkrete oppgaver, de som har vært her lenger får større og mer vide oppgaver. Men de har veldig frie rammer til å løse dem så lenge det er innenfor det å nå målet, at de har definert målet og det skal bli sånn, og hvordan de kommer dit det har dem veldig frie tøyler til å få til.”

Utsagnet ovenfor demonstrerer hvordan en av lederne opplever at konsulentene generelt får stor frihet i arbeidet, uavhengig av ansiennitet i oppdragsbedriften. Derimot belyser utsagnet at konsulenter over tid kan opparbeide seg mer ansvar. Dette kan tolkes som at konsulenter får tillit av leder når de har vist resultater eller har etablert gode relasjoner. Dette støttes av en annen leder som forklarer hvordan konsulentene i bedriften får stort handlingsrom i utførelse av oppgaver så lenge de leverer resultater:

“ De skjønner at de får frihet under ansvar, og at de har muligheten til å gjøre jobben som de selv ønsker, men leverer dem resultatene så er det helt uproblematisk for min del, så lenge resultatene blir levert. Jeg prøver å vekte det kun på den biten, resultatene og kvaliteten ”

Her ser vi igjen at konsulentene får frihet til å løse oppgavene slik de ønsker, såfremt de leverer resultatene som er forventet. Det kan forstås som at konsulentene er prisgitt en gitt kvalitet, og så lenge lederne er fornøyd med resultatet oppleves det ikke nødvendig med ytterligere kontroll eller begrensning. Det ser derimot ut til at arbeidssted og arbeidstid er mer regulert fra leder sine side. Her er et eksempel på at det blir satt klare rammer for hvor og når arbeidet skal gjennomføres:

“De har jo klare regler i forhold til at tiden skal skje her i våre lokaler. Vi forsøker å ha de mest mulig her med mindre de må være på sitt konsulentbyrå for å ha møter med andre som ikke kan sitte her. Rammeverket vi setter er at de helst skal være her i våre lokaler når de skal utøve sine timer. Og da må de følge retningslinjene her på kjernetid kl 09-15. Det er for at vi skal ha større kontroll på arbeidet pluss at det handler om interaksjon mellom folk ”

Ifølge Evans, Kunda og Barley (2004) kan leder sette begrensninger til sine konsulenter i form av rammer for arbeidstid og arbeidssted . Dette er noe vi opplever samsvarer med datamaterialet, og utsagnet ovenfor demonstrerer hvordan lederne setter begrensninger i form av hvor og når arbeidet skal foregå. På den andre siden er det tydelig at ledere i mindre grad setter begrensninger i utførelsen av arbeidsoppgaver.

Datasettet indikerer at de eksterne konsulentene opplever høy grad av autonomi på gjennomføring av oppgaver og arbeidstid. En av konsulentene forklarer hvordan de selv bestemmer arbeidstid og får velge arbeidsoppgaver selv:

“Det er mye frihet her, det er ikke noen som følger med på når vi kommer og når vi går. Det er bare å ta tak i problemer som kommer opp, man blir fortalt hva man skal gjøre hvis vi ikke har noe eller har ledig tid, men som regel plukker vi våre problemer og jobber fritt.”

Utsagnet ovenfor viser hvordan konsulentrollen oppleves å innebære stor frihet.

Datamaterialet tyder på at konsulenter ofte opplever at de står fritt til å utføre arbeidet på sin måte så lenge de leverer det de skal. Vår tolkning er at konsulenter ikke blir regulert på samme måte som fast ansatte, og dette henger trolig sammen med at de besitter kompetanse de mangler internt i bedriften. Datasettet viser likevel at det er noe variasjon blant konsulentene, hvor enkelte arbeider under mer regulert arbeidstid og bestemt lokasjon. En av konsulentene forklarer sin situasjon, med definert kjernetid og fastsatt lokasjon, slik:

“Det er definert kjernetid, også er det jo åpent for litt slækk om man informerer om det, men de ønsker at folk skal være tilstede på arbeidsplassen. Tidligere hadde vi en som ønsket jobbe mye hjemmefra, og det syntes de ikke noe særlig om. De vil at folk skal være her, vi samarbeider mye.”

Vi ser fra våre innsamlede data at lederes og eksterne konsulents opplevelse av autonomi i utførelse av arbeidsoppgaver er samsvarende. Konsulentene får frihet til å velge hvordan arbeidsoppgaven skal løses, hvilket samsvarer med teorien som sier at konsulenter opplever høy grad av autonomi i sitt arbeid (Ashford, George og Blatt 2007). Vi tolker dette som at lederne har fokus på at oppgavene skal bli løst for å nå målet, fremfor å detaljstyre de eksterne konsulentene. Dette gjør de gjennom å sette føringer for arbeidssted eller begrensninger for arbeidstiden. Denne type kontroll blir begrunnet med at lederne ønsker at de eksterne konsulentene skal samarbeide med øvrige ansatte, hvilket skaper et behov for at de skal være tilgjengelige for hverandre. Det er noe uenighet mellom aktørene når det kommer til hvorvidt konsulentene må være lokalisert på oppdragsbedriftens arbeidsplass eller ikke. På den ene siden er det flere ledere som generelt ønsker at konsulentene skal sitte i deres lokaler, mens konsulentene opplever at det er større interesse for at de gjennomfører

arbeidsoppgavene. Vi tolker dette som at leder ikke er tydelig nok på at de ønsker tilstedeværelse, men utviser tydelighet på hva som er konsulentens oppgaver. Ansatte med høy autonomi kan ha større makt overfor sin leder (Olsen 2016), og noen ledere opplever at konsulentene har stor frihet. Dette kan påvirke handlingsrommet til konsulentene ved at lederen gir fra seg kontrollen over arbeidsoppgavene. På bakgrunn av dette er det vår tolkning at maktbalansen kan forskyves ettersom de eksterne konsulentene får kontroll og handlingsrom.

4.1.4 Leders motiv

Ekstra kapasitet og tilgang til spesialkompetanse er to av hovedfunksjonene som gjør at ledere velger å benytte seg av eksterne konsulenter (Bastesen og Nesheim 2008). Et annet motiv for å benytte seg av eksterne konsulenter kan være at bedriften har problemer med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft, da kan de ønske å ansette eksterne konsulenter fast på sikt (Gabrielsen et al 2009). Bedrifter opplever svingninger i arbeidsmengden og gjennom eksterne konsulenter kan de oppnå numerisk fleksibilitet (Gabrielsen et al 2009; Nesheim et al 2007). Gjennom å benytte seg av eksterne konsulenter vil de ikke ha arbeidsgiveransvar, og på denne måten vil de ikke ha ansvar for å gi konsulentene videre ansettelse når arbeidsmengden synker. Nesheim (et al 2007) mener at motivene sannsynligvis vil variere etter både hvilken aktivitet og funksjon som skal gjennomføres. Det argumenteres også for at bedrifter gjennom eksterne konsulenter kan få tilgang til spisskompetanse som gir de et konkurransefortrinn (Dyer og Singh 1998). Dette konkurransefortrinnet kan de oppnå gjennom å benytte de eksterne konsulentene til å få spisskompetanse, nye ideer og til å stimulere egne medarbeidere til å tenke innovativt.

Hensikten med å undersøke ledernes motiv var å forstå hvorvidt bruken av eksterne konsulenter var noe de anså som et valg eller nødvendig for å sikre driften. Noe som kom tidlig frem var at flere av bedriftene brukte eksterne konsulenter under tider med unormalt stor arbeidsmengde. En av lederne beskrev motivet for å bruke ekstern arbeidskraft slik:

“Man ser veldig svingninger i hvor mye jobb det er. Akkurat nå er det enormt mye jobb, så nå trenger de den hjelpen de kan få, men i fjor var det ikke like mye å gjøre. Da ser man at vi ikke trenger like mange konsulenter. Da spares lønnskostnaden de måneden man ikke bruker eksterne konsulenter”.

Lederens utsagn kan knyttes til et ønske om eller et behov for numerisk fleksibilitet (Gabrielsen et al 2009; Nesheim et al 2007). Dette handler om å kunne benytte seg av ekstern arbeidskraft i perioder hvor bedriften har en større arbeidsmengde enn normalt, samtidig så holder de kostnadene nede når arbeidsmengden er mindre. Dette motivet støttes av en annen leder som forteller følgende:

“Hovedsakelig er det to grunner, for det første så klarer vi ikke ansette folk med spesiell kompetanse...særlig innenfor IT, fordi vi har ikke de fagmulighetene her. Det andre er at det er raskt å oppskalere og nedskalere. Hvis vi ansetter en så er man bundet til den personen og den kompetansen, spesielt innenfor digitalisering og IT utvikling så skjer det så mye at den kompetansen vi har nå ikke nødvendigvis er den vi trenger om et år”

Utsagnet ovenfor begrunner bruken av eksterne konsulenter med at det skaper muligheter for å raskt enten øke bemanningen eller nedbemanne. Videre demonstrerer utsagnet hvordan behov for kompetanse kan variere. Det kan derfor være lettere å benytte konsulenter fremfor å ansette noen på fast basis. Datamaterialet viser også at lederne opplever at det kan være vanskelig å ansette medarbeidere med spisskompetanse. Dette grunner i at det ved høy etterspørsel etter spisskompetanse oppleves mer attraktivt å være konsulent fremfor fast ansatt. Vi finner støtte i vår tolkning hos en annen leder som beskriver motivene for bruk av eksterne konsulenter slik:

“Vi får bedre faglig kompetent personell, som kan bistå oss i å være i front på de områdene vi trenger, og som vi ikke har egen kompetanse...og hvor det å ansette egne folk tar for lang tid, og er for risikabelt.”

Utsagnet ovenfor forklarer hvordan leder oppfatter at bedriften ikke sitter på kompetansen selv internt, samt at de anser eksterne konsulenter som mer kompetente på noen fagområder. Dette kan tolkes som at lederen opplever at konsulentene har den faglige kompetansen de

trenger for øyeblikket, samt at arbeidsmengden kan avta og at de da blir sittende igjen med lønnskostnadene.

Vi ønsket å forstå om motivet for bruken av konsulenter kunne legge føringer for maktbalansen, og datasettet viser at lederne ofte benytter konsulenter for å få tilført spisskompetanse til bedriften. Vi finner det interessant ettersom lederne også opplever at konsulenter med kompetanse de ikke besitter selv får større påvirkningskraft.

“De som sitter på spisskompetansen, der vi har minst spisskompetanse selv, får veldig stor påvirkningskraft”

Utsagnet ovenfor demonstrerer hvordan det er koblinger mellom kompetanse som motiv og hvordan det igjen påvirker konsulentens handlingsrom. Ifølge Olsen (2016) kan kunnskap styrke arbeidernes posisjon overfor sine arbeidsgivere og sette dem i en sterkere posisjon når det gjelder forhandlingsmakt. Det er vår tolkning at lederne generelt ønsker konsulenter med spisskompetanse som bedriften mangler og at disse konsulentene kan oppnå større handlingsrom i organisasjonen. Vi finner ikke støtte for at konsulenter som blir benyttet grunnet numerisk fleksibilitet oppnår samme handlingsrom.

Når det gjelder konsulentenes opplevelse av leders motiv oppdaget vi en svakhet i undersøkelsen. Det ble ikke avdekket i datainnsamlingen hva de eksterne konsulentene mener er oppdragsbedriftens motiv for å anvende konsulenter. Vår innsamlede data fra de eksterne konsulentene handler om hva som er deres egne motiver og årsaker til at de nå arbeider som konsulenter. Vi ønsket å benytte datainnsamlingen for å få innsyn i hvordan bedriftens strategi kunne bli knyttet opp mot det strategiske grunnlaget. Derimot var informasjonen vi anskaffet fra de eksterne konsulentene rettet mot egne motiv og vi opplever at dette ikke kan benyttes til ønsket formål under forsknings spørsmål 1.

Noen av våre funn underbygger teorien om lederenes motiver for å anvende eksterne konsulenter. Det ble av flere ledere nevnt at deres motiver var knyttet til numerisk fleksibilitet og tilgang til spisskompetanse innenfor ønsket område (Bastesen og Nesheim 2008). Dette ble blant annet begrunnet med at å få tak i ansatte med relevant kompetanse var vanskelig, tok for lang tid eller var for kostbart i perioder med mindre arbeid. Etterspurte konsulenter med spisskompetanse vil være av større verdi for bedriften ettersom de kan være

vanskelig å erstatte, og konsulentene vil derfor kunne oppnå større handlingsrom. Når ledere ikke innehar kompetansen internt i bedriften vil det kunne oppstå en avhengighet som kan forskyve maktbalansen i konsulentens favør. Derimot finner vi ingen støtte i vår empiri for at konsulenter som blir benyttet grunnet numerisk fleksibilitet oppnår større handlingsrom.

4.1.5 Bedriftens strategi

Strategi er en teknikk som får ledere og medarbeidere til å fremstå som målrettet og selvdisiplinerte (Olsen 2016). Forskning viser at bruken av eksterne konsulenter henger sammen med bedrifter som har innovative strategier (Nesheim et al 2007). Gjennom å benytte seg av konsulenttjenester får bedriften tilgang til spisskompetanse og kan på denne måten bli mer konkurransedyktige. Ifølge Knight og Morgan (1990) kan strategi brukes som en funksjon for å reproducere eksisterende maktforhold. Dette betyr at bedriften ønsker å opprettholde den makten som ledere besitter, og at denne ikke forskyves over til andre individer. I denne delen av oppgaven har vi valgt å kun se på hvordan lederne knytter bedriftens strategi opp mot bruken av konsulenter. Ettersom datasettet viser at konsulentene ikke har kjennskap til bedriftens strategi på et slikt nivå, vil kun ledernes synspunkter belyses.

Vi ønsket å finne ut om oppdragsbedriftene hadde en bevisst og nedfelt strategi vedrørende bruk av konsulenter. Årsaken til dette var å undersøke om lederne var bevisste på både hvordan og hvorfor de anvender eksterne konsulenter, og om det var en bestemt strategi som var styrende for beslutninger. En av lederne svarte følgende på om det var i bedriftens strategi å bruke eksterne konsulenter:

“Det er strategisk forankret, alt vi gjør av utvikling krever interne budsjetter. Skal vi investere i en ny digital plattform så må prosjektet og budsjettet godkjennes av ledelsen. Så er det opp til prosjektleder å disponere disse pengene, med en kombinasjon av fast ansatte og eksterne konsulenter.”

Utsagnet viser at bruken av eksterne konsulenter er strategisk forankret og knyttet opp til interne budsjetter som prosjektleder må forholde seg til. Det nevnes også at det skal være en kombinasjon av fast ansatte og eksterne konsulenter på disse prosjektene. En annen leder nevner at konsulenter kan være nødvendig for å opprettholde produksjon:

“Ja, for å holde oppe produksjonen så er det strategisk besluttet at vi får inn konsulenter hvis vi ikke klarer å få inn egne ansatte. Vi ønsker sånn sett å bygge opp organisasjonen med egne ansatte”.

Dette kan tolkes som at bedriften foretrekker å bruke interne ansatte, men at bruk av konsulenter er et godkjent og strategisk besluttet “unntak” når dette ikke er mulig. Et annet perspektiv omhandler i hvor stor grad bedriften skal besitte kompetanse selv, hvor også en annen leder trekker frem at bruk av konsulenter i utgangspunktet ikke er det foretrukne:

“ Ser vi bort fra tallene så har vi en konsernpolicy som sier at vi skal sitte på kompetansen selv. Så det er skrevet i blekk at vi skal sitte på relevante ressurser internt på kompetansen. Og unntaksvis på konsulent, men regelen er mange ganger at man sitter med konsulenter og ikke interne”

Her ser vi at det er nedskrevet i bedriftens konsernpolicy at de skal sitte på kompetanse selv, og at de kun unntaksvis skal benytte seg av eksterne konsulenter. Det er derfor interessant at de likevel benytter eksterne konsulenter kompetanse fremfor intern kompetanse i mange tilfeller. Det kom frem i datamaterialet at organisasjoner kan bryte med egen strategi for å skjule driftskostnader. En av lederne forklarte hvordan hvordan bedriften ved å benytte konsulenter kunne skjule kostnader tilknyttet til drift i prosjekter:

“Det er ingen tvil om at for bunnlinjen i konsernet så hadde det vært best at vi ansatte, og behovet er permanent. Men for den øverste ledelsen så er det bedre å skjule kostnadene i prosjektkostnader, som da i utgangspunktet er innovativt og nyskapende. Da dekker vi kostnadene med arbeidskraft der istedenfor at de står på driftskostnader. Spør du meg er det utelukkende for å pynte på tall. Men det koster konsernet mer enn det hadde gjort å ansette.”

Her velger bedriften å maskere kostnadene bakt innovative og nyskapende prosjekter fremfor å sitte på kompetansen selv. Ifølge Nesheim (et al 2007) henger en innovativ strategi sammen med bruken av eksterne konsulenter. Derimot er det interessant å se at bruken av eksterne konsulenter bryter med bedriftens strategi, samtidig som kostnadene legges inn som nyskapende og innovative prosjekter. Det kan virke som om bedriftene hovedsakelig ønsker å

bruke fast ansatte og supplere med eksterne konsulenter. Samtidig er eksterne konsulenter ofte nødvendig for å sikre spisskompetanse ved gjennomføring av prosjekter eller for å sikre ressurser til daglig drift. Det å benytte seg av ekstern arbeidskraft i kombinasjon med egne medarbeidere kan potensielt gi verdiskapning til organisasjonen (Olsen 2016). Datamaterialet gir imidlertid ingen støtte for at bedriftens strategi rundt anvendelse av konsulenter fører til større verdiskapning enn hvis de hadde anvendt fast ansatte.

4.2 Hvordan kan konsulenter benytte seg av teknikker/strategier for å styrke sin posisjon i oppdragsbedriften?

I denne delen av analysen skal vi se på ulike virkemidler eller teknikker som eksterne konsulenter, på bakgrunn av teori og innhentet data, kan benytte for å styrke egen posisjon overfor leder i oppdragsbedriften. Basert på oppgavens teoriforankring finner vi spesielt integrasjon, kompetanse, frihet/autonomi, komplekse sosiale relasjoner og etterspørsel og avhengighet som kilder til konsulentens makt. Vi vil gjennomgå alle variablene nedenfor.

4.2.1 Integrasjon

Teorien sier at organisasjoner som oppnår integrasjon av den eksterne arbeidskraften vil klare å trekke nyttig kunnskap og ideer fra konsulentene (Matsuik & Hill 1998, Lauth 2002; Nesheim 2003, jf. Gabrielsen et al 2009). Selv om teorien utelukkende ser fordeler med integrering fra en leders perspektiv, ønsket vi å undersøke eventuelle fordeler med integrering fra den eksterne konsulentens ståsted. Vi var interessert i å finne ut om integrering også kunne brukes som en teknikk for å styrke konsulentenes posisjon.

Datasettet viser at lederne er bevisste på at de ønsker å integrere konsulentene ved å være sosiale og inkluderende. Lederne i datasettet forklarer hvordan de ønsker å integrere og inkludere sine konsulenter, den ene legger vekt på oppstartssamtale og den andre legger vekt på å formulere mål og strategi:

“Jeg tar alltid en oppstartssamtale med en ny konsulent, og det går på å fortelle litt hvilke arbeidsmiljø han skal jobbe i, hvem han skal forholde seg til, hvem som er hans

*eller hennes samarbeidspartnere og hva jeg forventer i forhold til han som person.
...for da får du kvalitetssikret de tankene og ideene du har”*

*“Jeg bruker mye tid på å formulere mål og strategi da slik at de skal forstå hva vi
ønsker å oppnå og hvordan vi skal komme dit. Slik at de opplever at de er med på
reisen da.”*

Det benyttes oppstartssamtaler, jevnlige møter og sosiale aktiviteter, men lederne påpeker at det likevel må være skiller mellom ekstern og intern ansatt hva gjelder integrasjon. For selv om de ønsker å integrere konsulentene vil de ikke opparbeide seg et avhengighetsforhold i tilfelle konsulenten velger å slutte. For å unngå denne avhengigheten viser datasinnsamlingen at lederne i stor grad forsøker å holde sensitiv informasjon internt i bedriften. Dette blir forklart av lederne:

*“Jeg har jo opplevd og tenkt at jeg er veldig avhengig av personer som jeg har hatt
inne”*

*“På en del langsiktige ting så forteller vi dem nødvendigvis ikke alt. Det er strategisk
viktig å ikke fortelle”*

Lederne opplever at konsulenter har stor villighet til å bli integrert, men integrasjon fra deres ståsted handler i stor grad om hva de kan få ut av konsulenten, og de er ikke nødvendigvis bevisste rundt tematikken om integrasjon kan benyttes strategisk til konsulentens fordel. Denne oppfattelsen av integrasjon som fenomen stemmer i stor grad overens med teorien. Lederne forklarer at integrasjon blir benyttet som et virkemiddel for å få størst mulig nytteverdi av konsulentene mens de er der:

*“Hvis vi ikke forteller om hva vi ønsker å få gjort og utrettet så vil ikke produktet
gjenspeile det. Derfor er det viktig at vi faktisk deler informasjon, vi prøver å dele så
mye som mulig”*

Fra våre innsamlede data ble det klart at integrering var viktig for de eksterne konsulentene, og de tok selv initiativ for å bli integrert. På spørsmålet om hvor viktig det var å bli integrert forklarte en av konsulentene:

“Super viktig, hvertfall nå når vi skal sitte her på ubestemt tid, da er det veldig viktig at vi er en del av firmaet. Det fungerer veldig dårlig å sitte der over lengre tid hvis du ikke blir tatt med inn i varmen. Du blir jo ikke kjent med folkene eller prosessene heller, så det blir vanskelig å lage system for å støtte opp under disse ukjente prosessene deres som de ikke har lyst til å dele”

Utsagnet ovenfor forklarer hvordan integrasjon og innsyn oppfattes å henge sammen. Dette støttes av en annen konsulent som sa:

”Det er svært viktig som ekstern konsulent å bli integrert i bedriften. For hvis man ikke blir integrert eller tar aktive grep for å bli integrert så vil du ikke få det innpasset eller det innsynet som du trenger for å gjøre en forskjell”

Årsaken til hvorfor integrering er viktig for konsulenter var delt: For å gjøre en best mulig jobb, for å føle seg som en del av firmaet og for å bli oppfattet som relevant for bedriften. Selv om lederne ønsker at de eksterne konsulentene skal bli integrert viser datasettet at en stor andel av konsulentene opplever at de selv må ta ansvaret for å bli integrert. Det kan tolkes som at det etter konsulentenes forståelse ikke er leder, men de selv og de øvrige ansatte som tar det største ansvaret for å integrere nye konsulenter. På spørsmål om det fantes rutiner i bedriften for å få dem integrert svarte en av konsulentene:

“Det har vært mer det teamet som allerede var der, som består av både ansatte og konsulenter fra ulike selskaper, som har gjort det på mer eller mindre frivillig basis. “

Dette støttes av andre konsulenter som forklarer sin erfaring med integrering:

“Måtte fysisk gå rundt selv og spørre for å orientere meg. ”

og:

“Er kanskje ikke rutiner men kulturen her som er inkluderende”.

Datainnsamlingen viser videre at konsulentene også opplever at det er et skille mellom dem og de fast ansatte, og forklarer at de blant annet ikke alltid blir inkludert i personalmøter, avdelingsmøter og større arrangementer i organisasjonen. Dette viser datasettet at er veldig

varierende fra bedrift til bedrift, og flere av konsulentene forklarer at denne ekskluderingen ikke nødvendigvis alltid er noe negativt. En av konsulentene forklarer:

“Typiske avdelingsmøter da. Det synes jeg det er veldig fint å slippe... De har litt mer ansvar i og med at de er fast ansatt, derfor har de egne møter.”

Samtidig viser datasettet at konsulentene ikke liker at de blir ekskludert fra nyttig informasjon. Konsulentene opplever at det er ting de blir holdt uvitende om og forklarer at de, i motsetning til de fast ansatte, blant annet ikke får mulighet til å påvirke prosesser. En av konsulentene uttrykket:

“Det er så mange ting man blir holdt uvitende om. Fellessamlinger som det seminaret de er på i dag som omhandler kunden sin struktur og hvordan det skal jobbes videre fremover for å bli best mulig. Hvorfor skal ikke vi være en del av det, og hjelpe å bygge det opp da?”

Dette støttes av en annen konsulent som uttrykker:

“Skulle kanskje ønske at man kunne være med å påvirke den prosessen også men det har ikke vi. Det er jo greit å kunne komme med input på områder som, der man legger planene fremover da. Men det er nok, altså der styrer de på en måte selv”.

Videre mente konsulentene det var viktig å gjøre seg selv relevant for bedriften ettersom leder kan velge å avslutte arbeidsforholdet dersom de ikke ser konsulentens nytteverdi. En av konsulentene forklarte:

”Først gjorde jeg en kartlegging av hvilke ressurser som fantes i bedriften, hvem som var relevante for dette oppdraget, og forsto deres drivere. Hva er det de er opptatt av og trenger å få til? Jeg mappet de mot mulighetene vi kunne levere og sørget for at de var klar over vår kompetanse til de menneskene som traff det de var interessert i. For da opplever de at det kommer noen inn som hjelper de med det de er opptatt av, og da får du innpass. Hvis du ikke gjør denne mappingen så treffer du ikke og da bruker du veldig lang tid på å bli oppfattet som relevant.”

Konsulentenes innfallsvinkel stemmer overens med teorien som sier at integrasjon er viktig for å trekke nyttig kunnskap og ideer fra konsulentene, og datasettet viser at konsulentene mener integrasjon og leveransens kvalitet henger sammen. Derimot er det ingenting i teorien som omhandler integrasjon som strategisk virkemiddel for konsulentene (Matsuik & Hill 1998, Lautch 2002, Nesheim 2003, jf. Gabrielsen et al 2009), mens datasettet viser at integrasjon henger sammen med å styrke egen posisjon ved å skape relevans. Relevans er etter deres forståelse noe som oppnås når de leverer gode resultater, og for å få til dette trenger de å bli integrert og få innsyn i bedriften.

En av leders utfordringer når de benytter eksterne konsulenter er å velge hvordan de skal integreres i bedriften og på hvilke områder de skal forskjellsbehandles fra de fast ansatte (Gabrielsen et al 2009). Datasettet vårt sier at både lederne og de eksterne konsulentene ønsker integrasjon, men at konsulentene opplever at det på noen områder er forskjellsbehandling. Lederne på sin side mente de fokuserte mye på integrering og at de ønsket at de eksterne konsulentene skulle føle seg som en del av bedriften mens de var der. Dette blir utfordret av konsulentene som oppfatter at det er skiller mellom dem og de som er fast ansatt i bedriften. Datasettet viser at konsulenter kan se fordeler med integrering både for seg selv og for bedriften, mens lederne i hovedsak ønsker å integrere med hensikt om å få best mulig leveranse fra konsulentene. Det kan forstås som at lederne velger å ekskludere konsulentene dersom de ikke opplever det hensiktsmessig, eller dersom de opplever at faren for lekkasje er større enn gevinsten. Denne ekskluderingen kan forstås som en kontrollmekanisme fra ledernes side og er noe vi vil komme tilbake til under 4.3.

Teorien sier at hvis de eksterne konsulentene blir utelukket fra intern opplæring, kan dette føre til en negativ effekt på prestasjonene. Organisasjoner som velger å utelukke innleide konsulenter fra intern opplæring risikerer da at eksterne konsulenter ikke presterer på nivået de ønsker (Connelly & Gallagher 2004). Dette er noe datasettet viser at både lederne og konsulentene er klar over, men lederne opplever dette som en utfordring ettersom de ønsker å beskytte organisasjonen fra å bli for avhengig av ekstern arbeidskraft.. Konsulentene mener videre at integrering er nødvendig for å gjøre seg relevante for bedriften. Der er vår tolkning av innsamlet data at konsulenter som oppfattes som relevante av leder vil kunne styrke sin posisjon. Konsulent kan bruke relevans for å blir ansett som av større verdi for leder, hvilket skaper et avhengighetsforhold. Dette avhengighetsforholdet vil kunne skyve maktbalansen i konsulentens favør.

4.2.2 Kompetanse

I følge teorien opplever medarbeidere i høyt kvalifiserte stillinger større makt mot arbeidsgiver enn de i lavt kvalifiserte yrker. Dette begrunnes med at det er kunnskap og kompetanse, snarere enn den hierarkiske posisjonen, som kan være avgjørende for den individuelle forhandlingsmakten (Olsen 2016). Videre sier teorien at det er skiller mellom ansatte og eksterne konsulenter når det gjelder mulighet for kurs og kompetanseutvikling. Forskning viser at bedrifter i hovedsak kun tar kostnadene for egne fast ansatte (Gabrielsen et al 2009). Dersom konsulentene jobber med en oppgave over tid kan de tilegne seg bedriftsspesifikk kompetanse, og konsulentene kan utnytte denne kompetansen strategisk til sin egen fordel (Barley og Kunda 2004). Informantene snakker om både kunnskap og kompetanse, men vi har i denne oppgaven ikke valgt å skille mellom begrepene.

Vi ønsket å kartlegge hvilke former for makt de eksterne konsulentene besitter, og i samsvar med teorien viser datasettet at lederne mener kompetanse er konsulentenes største kilde til makt. Lederne ønsker og trenger kompetansen, samtidig som de ikke ønsker å gjøre seg avhengig av konsulentene ved å tillate dem for stor makt. Utsagnene nedenfor av to forskjellige ledere viser denne problemstillingen de opplever med at kompetanse og makt er linket sammen:

“De som sitter på spisskompetanse, der vi har minst spisskompetanse selv, får veldig stor påvirkningskraft”

“De sitter på kunnskap, sånn at jo mer kunnskap de får om oss og systemene dem har laget, jo større er faren for å miste dem. Så da har dem makt i form av at de blir mer verdt for oss da.”

Datainnsamlingen sammenfaller med teorien som påstår at kunnskap er avgjørende for forhandlingsmakten (Olsen 2016). Lederne forklarer at konsulenter med spisskompetanse bringer noe til bedriften som de selv ikke har, hvilket noen ganger kan føre til at konsulenter oppfattes som viktigere ressurser enn fast ansatte. Samtidig viser datasettet at lederne synes det er vanskelig å avgjøre om noen er viktigere enn andre:

“Det er helt åpenbart at det vi kaller faglig fyrårn er viktigere enn de som er mainstream. Og faglig fyrårn er du fordi du har spisskompetanse. Og så kan du si, er det rettferdig å si det sånn, er en angrepsspiller i fotball viktigere enn en i forsvar? det er summen av laget som teller, men det er klart at et faglig fyrårn rammer et selskap mye mer... Jeg tror det er en naiv tilnærming å si at det ikke er sånn.”

En annen leder underbygger dette ved å uttrykke at kompetanse og ansvarsområde henger sammen:

“De får jo større ansvar og oppgaver, og vi blir bekymret for å ta beslutninger uten deres råd.”

Når konsulenter blir viktige for lederne blir det i følge datasettet viktig å tilfredsstille konsulentene slik at de ikke slutter. Lederne ønsker ikke å miste kompetanse de har behov for, og ved å tilfredsstille konsulentene blir maktforholdet mer balansert mellom partene.

Fra konsulentenes ståsted var de klare over at de sitter på en kompetanse som bedriftene ofte ikke innehar selv. Datasettet viser at det er lite bevissthet rundt begrepet makt i kontekst kompetanse, men konsulentene er tydelige på at kompetanse kan gjøre ledere mer avhengig av dem. Denne avhengigheten minsker med andre ord ledernes makt og styrker konsulentenes posisjon. En av konsulentene forklarer denne avhengigheten og hvordan det oppleves å sitte på kompetanse som kan være vanskelig for leder å erstatte:

“Det er stor etterspørsel etter min kompetanse, og alle vil gjerne ha den kompetansen. og det er ikke så mange som klarer den jobben fordi det er en krevende operasjon å fungere i”.

Utsagnet ovenfor demonstrerer hvordan konsulenter opplever stor etterspørsel etter kompetansen de besitter. Datasettet viser hvordan denne etterspørselen kan benyttes for å fremforhandle bedre forhold i sin arbeidshverdag. En av konsulentene forklarte hvordan den etterspurte kompetansen ble brukt for å påvirke egen rolle i kontraktsforhandlinger:

“Jeg gikk inn og fortalte hvordan vi burde gjøre ting, jeg skal ha en mening når jeg er inne som konsulent på dette nivået...Jeg sier at jeg foreslår dette og dette er hvorfor,

og etterpå skal man lytte til tilbakemeldinger og justere..jeg følte at jeg fikk gjennomslag og fikk en bedre kontrakt enn det som var i første omgang. For når jeg kunne delta i det direkte selv, så kunne jeg forklare hva den rollen vil gi og hvordan vi burde ta dette videre. og da åpnet oppdragsgiver dørene på en helt annen måte. Jeg fikk formet min rolle videre både for meg og teamet”

Selv om utsagnet ovenfor demonstrerer hvordan etterspørsel kan gi konsulenter muligheten til å styrke egen posisjon, viser datainnsamlingen at det etter konsulentenes forståelse fortsatt er leder som besitter den største makten. Konsulentene forklarte at de i utgangspunktet ikke har stor innvirkning eller myndighet når det kommer til beslutninger, men at kompetansen kunne brukes som et strategisk virkemiddel for å utfordre ledernes makt. Dette stemmer overens med teorien som hevder at kunnskap og kompetanse kan være avgjørende for den individuelle forhandlingsmakten (olsen 2016). En av konsulentene forklarte:

“.. Ganske tydelig at det er de (les; lederne) som har makten i beslutninger, men vi kan utfordre den makten så sånn sett har vi også makt. For vi kan tørre og si tilbake at dette er ikke måten å gjøre det på eller her er en annen vei.”

Makten eller muligheten til å utfordre lederne blir i datasettet forklart med at konsulenter besitter kompetanse som lederne selv ikke selv besitter. I følge datainnsamlingen er det både den kompetansen konsulentene kommer inn med og den kompetansen de opparbeider seg i bedriften over tid som styrker deres posisjon eller rolle som konsulent. Sistnevnte er hva teorien omtaler som bedriftsspesifikk kompetanse, og konsulenter kan i følge Barley og Kunda (2004) utnytte dette strategisk til egen fordel. Datainnsamlingen viser at denne bedriftsspesifikke kompetansen er til fordel for konsulenten slik teorien sier, men at det er lederne selv skaper denne fordelene. Ved å overlate bedriftsspesifikk informasjon til høyt kompetente konsulenter, i stedet for å overføre konsulentenes kompetanse til internt ansatte, skaper de en avhengighet og gjør de seg selv mer sårbare. En av konsulentene forklarer:

“Min makt er jo kompetanse. Kunnskap om løsningene. De (les: lederne) sitter ikke på den kompetansen og føler at de kan ikke stille spørsmål ved det jeg gjør. Eller de kan gjøre det, men det er vanskelig for de å stille spørsmål med det jeg sier og levere med mindre de ser over tid at dette ikke var bra. Men de har ikke den innsikten i det vi jobber med og som vi har.”

I følge datasettet er kompetanse en viktig ressurs for konsulentene og kan hindre at leder avslutter oppdraget. Datasettet viser at konsulenter opplever at ledere blir mer avhengige av dem dersom de beviser at de besitter kompetanse og kunnskap som er vanskelig å erstatte. En av konsulentene forklarer hvordan kunnskap og sosiale ferdigheter benyttes for å gjøre seg relevant for leder:

“.. De har jo makt til å kvitte seg med meg veldig lett, så sånn sett er jo jeg prisgitt rundt hva de tenker om meg personlig og kompetansemessig da.”

Kompetanse ble forklart av konsulentene som deres største kilde til makt, og kunne brukes for å gjøre seg relevante i bedriften, samt for å styrke egen posisjon. Dette samsvarer med ledernes oppfatning om at de blir mer sårbare når de benytter eksterne konsulenter med spisskompetanse som de ikke har internt i bedriften. Denne sårbarheten oppstår som følge av at lederne ikke har kompetanse til å etterprøve konsulentenes arbeid, samt på grunn av avhengigheten som oppstår når lederne ikke ønsker å miste konsulenten.

Teorien hevder at det er kunnskap og kompetanse, snarere enn den hierarkiske posisjonen, som som kan være avgjørende for den individuelle forhandlingsmakten (Olsen 2016).

Datasettet viser at informantene, både lederne og konsulentene, mener kompetanse er en viktig kilde til makt. Likevel utfordrer konsulentene teorien ved å understreke at lederne fortsatt sitter på den største makten som følge av beslutningsmyndighet som medfølger deres hierarkiske posisjon. Derimot opplever konsulentene at denne beslutningsmyndigheten kan utfordres ved at de besitter kunnskap og kompetanse om arbeidet som ikke lederne har tilstrekkelig innsyn i.

4.2.3 Etterspørsel

På dette forskningsspørsmålet som omhandler hvordan konsulenter kan styrke egen posisjon har vi tidligere drøftet integrasjon og kompetanse som kilder til makt. På bakgrunn av datainnsamling er det etter vår oppfatning naturlig å inkludere etterspørsel som et strategisk virkemiddel som en oppfølger til kompetanse. Dette grunner i at maktbalansen i følge teori kan måles gjennom hvor enkelt eller vanskelig det er for arbeideren å få tilsvarende eller

bedre jobb, og hvor enkelt eller vanskelig det er for arbeidsgiver å erstatte arbeideren (Olsen 2016). Videre sier teorien at maktforholdet forskyves i situasjoner med stor etterspørsel etter og lite tilbud av relevant arbeidskraft (Gabrielsen et al 2009). Etterspørselen i seg selv er ikke noe konsulentene eller lederne kan gjøre noe med, ettersom det er markedsstyrt, men vi ønsker å se om effekten av etterspørsel kan benyttes strategisk i konsulentens favør.

Datainnsamlingen viser at det er stor enighet blant lederne om at det er høy etterspørsel etter eksterne konsulenter med spisskompetanse. Lederne opplever videre at arbeidsoppgaver og ansvarsområder har noe å si i forhold til om de klarer å beholde de eksterne konsulentene. En av lederne utdyper:

“Ja, det er veldig sterk konkurranse om de flinkeste folka. Det har vist seg at vi har veldig spennende og utfordrende arbeidsoppgaver, så de vi først har fått inn har fått mye ansvar, og da har det vært enkelt å beholde de. Men igjen henger det sammen med ansvar. Hadde de ikke fått ansvar og innflytelse så tror jeg nok ikke de ville blitt hos oss.”

Lederne opplever at de blir mer sårbare som følge av at konsulenter får større påvirkningskraft i et marked med høy etterspørsel og lite tilbud av relevant arbeidskraft. En av lederne forklarer:

“Hvis du tenker fag så er det sann at de får såklart veldig mye påvirkningskraft. Og så er det jo og sann at vi er veldig sårbare i form av at hvis de slutter i selskapet og går et annet sted og sårne ting... Men der prøver vi igjen å legge det ansvaret på leverandørene gjennom kontraktene”

Dette kan forstås som at lederne, som følge av høy etterspørsel og lavt tilbud av kompetente konsulenter, må gi fra seg ansvar, og dermed svekker egen posisjon og makt, for å beholde konsulentene som er nødvendige for virksomheten. Dette stemmer overens med teorien og er et tydelig eksempel på hvordan etterspørsel henger sammen med forskyvninger i maktforholdet (Gabrielsen et al 2009). Lederne nevner også kontrakt som virkemiddel for å svekke konsulentenes muligheter til å få for stor påvirkningskraft, men dette er noe vi vil komme tilbake til i 4.3.

Konsulentene på sin side er bevisste på at det er enkelt å få tilsvarende eller bedre oppdrag slik markedet og etterspørselen for deres kompetanse er i dag. Konsulentene forklarer at de opplever en stor etterspørsel fra bedrifter og at prisene på deres tjenester blir presset opp som følge av budrunder med mange interessenter. En av konsulentene forklarer at den høye etterspørselen gjør at konsulent-rollen oppleves som en trygg tilknytningsform:

“Jeg er ikke noe redd for å bli arbeidsledig. Det ordner seg. Det er veldig betryggende og man blir avslappet sånn sett.”

Dette blir støttet av andre konsulenter som anser markedet å være så bra at de, med sitt kompetansegrunnlag, ikke vil ha problemer med å få nye arbeidsoppdrag:

“Det er et veldig behagelig marked.”

“Å få ny jobb nå vil være relativt greit tror jeg.”

Datainnsamlingen viser at den opplevde tryggheten som medfølger etterspørselen påvirker konsulentenes forhandlingsmakt. Dette forklares blant annet med det etterspørselen styrker konsulentenes opplevde maktbalanse, og de havner i en situasjon hvor de kan stille krav til leder. Dette blir i datainnsamlingen utdypet av en av konsulentene:

“Det gir en makt til arbeidsgiver og gir mulighet til å arbeidsgiver å stille krav. For jeg som arbeidstaker vet at det er veldig lett å finne nye oppdrag, og det er vanskelig for arbeidsgiver å finne en erstatte. Så man har ganske gode kort på hånda i sånne forhandlinger.”

Datasettet viser at konsulenter kan benytte seg av den store etterspørselen etter deres kompetanse ved å kreve utfordrende oppgaver og større ansvar. Etterspørselen setter med andre ord konsulentene i en posisjon hvor de får større forhandlingsmakt i forhold til egen arbeidshverdag hvilket kan styrke deres posisjon i bedriften.

Det kommer frem i datasettet at etterspørselen etter konsulentene som vi har benyttet som informanter er høy, og at de ikke opplever å være avhengig av en oppdragsgiver. Dette er en utfordring for lederne som på sin side vil gjøre hva de kan for å bevare sin posisjon. I denne

delen av oppgaven ønsker vi i hovedsak å vektlegge hvilke muligheter konsulentene har til å styrke sin posisjon. Et interessant funn fra datasettet er hvordan høy etterspørsel fører til at konsulenter opplever at de kan stille større krav og forhandle seg til en bedre posisjon. Teorien sier at konsulenter er mer opptatt av muligheten for å finne fremtidig arbeid fremfor jobbsikkerhet i et gitt oppdrag (Olsen 2016), og dette stemmer overens med våre funn. Det er ikke nødvendigvis slik at konsulenter benytter seg av muligheten til å forhandle og sette krav, men det oppleves som en trygghet å vite at det finnes andre muligheter dersom de ikke finner oppdraget givende eller utfordrende nok. Dette gjelder også dersom de ikke trives med de betingelser som følger med et gitt oppdrag.

4.2.4 Frihet og autonomi

I følge teori blir konsulenter ofte assosiert med frihet og autonomi (Bailey og Kurland 2002; Pink 2001, Katz, 1993, jf. Ashford, George og Blatt 2007). Olsen (2016) sier videre at det er en positiv relasjon mellom autonomi i arbeidet og ansattes makt, og arbeidere med høy grad av autonomi tenderer å ha større makt overfor sin arbeidsgiver. Ledere som benytter seg av eksterne konsulenter har ikke arbeidsgiveransvar, men på bakgrunn av teori og datainnsamling er det hensiktsmessig å se om konsulenter kan benytte teknikker eller strategier som følge av autonomi for å styrke egen posisjon.

Autonomi som strukturelt grunnlag for makt er gjennomgått under forskningsspørsmål 1 og viser at både lederne og de eksterne konsulentene opplever at konsulenter har høy grad av autonomi og frihet i arbeidet. Datainnsamlingen viser at det er varierende oppfatning fra ledernes side når det gjelder autonomi i forhold til makt og posisjon. Derimot er lederne enige om at autonomi er et resultat av at konsulentene besitter en spisskompetanse og dermed får større innflytelse i prosesser. En av lederne uttrykker bekymring for at friheten og autonomien konsulentene besitter grunnet sin kompetanse kan misbrukes for egen vinning:

“De kan fronte sine egne produkter videre, det vil si at de kan ha et annet nisjeprodukt som ikke er akkurat det vi snakker om nå men som har integrasjoner mot en annen løsning vi har. Så kan de se at her ligger det et forretningsmessig potensiale for å selge inn det. Så mersalget kan noen ganger være litt irriterende fra mitt ståsted

da, for jeg ser det litt i etterkant at ja her har dere tatt det valget for å kunne komme med den etterpå.”

Utsagnet ovenfor kan forklares som at konsulenter besitter stor frihet i arbeidet hvilket gir de større påvirkningskraft. Videre er det ifølge datasettet ikke alltid slik at lederne sitter på tilstrekkelig kompetanse til å avgjøre om konsulentenes råd og innspill er for bedriftens beste eller av egeninteresse. På den måten kan beslutninger som ikke er lønnsomme eller som ikke gir det beste resultatet blir valgt. En annen leder er også bevisst på potensielle farer som medfører kompetente konsulenter med høy autonomi, men påpeker at relasjonen likevel må være tillitsbasert:

“Til en viss grad må det være tillitsbasert. Det er helt klart at en nyutdannet teknolog kan outperforme en leder i språkdrakt i forhold til hva han eller hun driver med. Men jeg tror ikke det er det største problemet, for det er ikke der konflikten egentlig oppstår. Spørsmålet er heller om konsulenten gjør det kunden ber om.”

Konsulentene på sin side opplever også at autonomi er et resultat av at de besitter kompetanse som lederne ikke har mulighet til å utfordre. Vi forsøkte i datainnsamlingen å finne ut om konsulentene benyttet seg av eller kunne benytte seg av autonomien for å styrke egen posisjon, men det kan virke som at de ikke ønsker å misbruke den friheten og ansvaret de er blitt tildelt. En av konsulentene forklarer:

“Du tenker hele tiden på hva du skal levere, vil produsere best mulig. For min del hvis jeg skulle leid inn en konsulent så hadde jeg hatt store forventninger til at de leverer. og da føler jeg det samme på konsulent siden, at da må du faktisk levere noe... Vi har jo en CV hvor vi skriver inn prosjektene man jobber på og da får man jo ofte bedre rykte når man skal bli leid inn til neste prosjekt.”

Utsagnet ovenfor kan tyde på at konsulenter i utgangspunktet tar beslutninger basert på hva som er best for det endelige resultatet, men at de også er bevisst på egen vinning på et mer langsiktig plan. Dette blir støttet av en annen konsulent som mener at en tillitsfull relasjon mellom leder og konsulent er avgjørende, og at man som konsulent må gjøre seg verdig det ansvaret man får:

“Hvis det ikke er tillit til stede for å kunne gi den friheten som er nødvendig så tror jeg det vil gå kort tid før konsulenten blir byttet ut. For det er konsulentene som må vise at man er verdig den tilliten man får.”

Basert på datainnsamlingen stiller god moral sterkt hos konsulentene. De er opptatt av egne karrieremuligheter og ønsker ikke å skape seg et dårlig omdømme ved å misbruke frihet og autonomi. Samtidig kan det ut til at konsulentene strategisk velger å ikke misbruke autonomien for å styrke egen posisjon både med tanke på det aktuelle oppdraget og fremtidige muligheter.

Det er interessant at lederne og konsulenter har såpass forskjellig tilnærming til tematikken, og det er for oss viktig å forstå hvorfor partene har ulik oppfatning. Når det gjelder ledernes ide om at konsulenter kan drive med mersalg av egne produktløsninger, kan en forklaring være at konsulentene selv ikke er klar over at de gjør dette. Det kan være en bevisst handling som følge av at de selv prioriterer egne produkter som er innen deres ekspertise. Dette blir synsing og antakelser, og vi velger ikke å legge dette til grunn i våre resultater.

Høy grad av autonomi innebærer blant annet frihet i hvordan og hvor arbeid skal utføres, og i følge teorien er autonomi knyttet til en arbeiders makt overfor arbeidsgiver (Olsen 2016). Et maktforhold kan videre betraktes ut fra faktorene ressurs og utøvelse (Yukl 2013).

Konsulentenes frihet og autonomi henger i følge datasettet sammen med det ansvaret og den tilliten de opplever. Vi kan derfor si at konsulentene velger å anvende sin frihet og autonomi strategisk med hensikt å bli oppfattet som tillitsfulle av leder, og dette får de ved å levere gode resultater. Videre anvender de autonomien strategisk for å bevare og skape et godt omdømme med tanke på fremtidige muligheter. En velfungerende relasjon mellom leder og ekstern konsulent med høy grad av autonomi baseres i følge datainnsamlingen på tillit og respekt. Det er vanskelig å trekke slutninger på om det er moral eller egeninteresse som stiller sterkest for konsulentene, og datainnsamlingen gir ikke nok informasjon om konsulenter bevisst eller ubevisst velger løsninger som ikke er til det beste for oppdraget.

I følge Evans, Kunda og Barley (2004) kan ledere sette begrensninger i konsulenter autonomi som en metode for å styrke egen kontroll og makt, men denne innfallsvinkelen er noe vi vil se nærmere på under forskningsspørsmål 3.

4.2.5 Komplekse sosiale relasjoner

Konsulentene er ofte benyttet i bedrifter i tidsbegrenset perioder og vil derfor være en del av det etablerte miljøet i kortere perioder (Ashford, George & Blatt 2007). Dette kan være med på å skape komplekse sosiale relasjoner, hvor eksterne konsulenter kan ha mindre nettverksstrukturer internt i bedriften (Lautch 2002). Flere faktorer bidrar til at de sosiale relasjonene blir mer kompliserte, blant disse er kontraktens lengde, lønn, jobbsikkerhet og tillit. Eksterne konsulenter vil kunne ha lavere sosial kapital internt i virksomheten de leies ut til enn fast ansatte, da konsulentene har mindre tid til å utvikle sosiale relasjoner (Nahapiet og Ghosal 1998). Vi ønsker i denne delen av analysen å undersøke hvordan komplekse sosiale relasjoner henger sammen med forskyvning av makt, og om det kan styrke konsulentens posisjon.

Vi benyttet datasettet for å forstå hvordan lederne opplever at den sosiale relasjonen er til de eksterne konsulentene de har inne på oppdrag. Datainnsamlingen viser at lederne gjennomgående mener eksterne konsulenter stiller litt svakere i det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Konsulentene har ikke nødvendigvis samme grunnlag som de fast ansatte til å skape nettverk og relasjoner. En av lederne utdyper:

“De stiller nok litt svakere, for de har ikke samme connection og ikke alle er her hundre prosent. Så da blir det litt mer sånn, de faller litt mer under radaren”

Utsagnet ovenfor kan tolkes som at tid og tilstedeværelse er viktig for å få innpass i det sosiale miljøet. Dette stemmer overens med en annen leders oppfatning om at konsulenter som er inne over lengre tid gjerne skaper seg en veldig god sosial posisjon:

“De som har vært her lenge stiller veldig sterkt. Kanskje litt for sterkt. Litt for husvarme... Det er en utfordring det med husvarmhet i forhold til innleide konsulenter”

Utsagnet ovenfor påpeker også at eksterne konsulenter med en sterk sosial posisjon kan være en utfordring for leder. Det kommer derimot ikke frem spesifikt hva disse utfordringene innebærer. Det kan likevel tolkes som at disse utfordringene svekker leders kontroll og kan forskyver makten i konsulentens favør. Datasettet viser videre at selv om lederne mener de

behandler konsulentene på samme måte som fast ansatte er den sosiale relasjonen ofte svakere. Dette blir forklart av en av lederne som mener relasjonen med de eksterne konsulentene er svakere grunnet mindre kontakt og oppfølging:

“Jeg føler jo at jeg behandler dem på samme måte som de andre ansatte, men jeg har ikke like mye personlig med dem å gjøre. Ikke har du medarbeidersamtaler. Jeg følger ikke opp dem sånn”

I følge Nahapiet og Ghoshal (1998) består sosial kapital av strukturelle (nettverk), relasjonelle (tillit, anerkjennelse, identitet) og kognitive (forståelse og mening) dimensjoner. Her ser vi at selv om strukturene er på plass, kan den relasjonelle dimensjonen være svakere for innleide konsulenter. En annen leder forklarer at relasjonen som skapes med de eksterne konsulentene er annerledes ettersom de raskt kan byttes ut. Lederen forklarer også hvordan lengden på oppdraget har noe å si for hvor sterke relasjoner som oppstår:

“Det vil jo alltid være sånn at ber du dem om å hoppe, og da skal de hoppe ellers blir de byttet ut. Litt stygt sagt, men du kan ikke gjøre det samme internt. Du har et helt annet kollegialt forhold til internt ansatte, men igjen så er det sånn at jeg har konsulenter som har sittet her i 6-7 år og du får jo et like godt kollegialt forhold til dem som til interne ansatte.”

Personlige relasjoner utvikles over tid (Nahapiet og Ghoshal, 1998), og informantene bekrefter her at lengden på relasjonene styrker den relasjonelle dimensjonen. Utsagnet antyder også at konsulents mulighet til å øke den interne nettverksstrukturen styrkes over tid, hvilket kan være en utfordring for konsulenter som ofte bare er inne i bedrifter i en gitt tidsperiode. Konsulentene på sin side mener de kan benytte seg av sosiale relasjoner for å mer effektivt komme frem til løsninger i arbeidet. Datainnsamlingen viser at sosiale relasjoner kan fjerne barrierer når det gjelder å komme i kontakt med de rette personene. Dette blir forklart av en av konsulentene:

“Det gjør det enklere, istedenfor å gå disse tunge tjenesteveiene hvor man må kontakte x antall mennesker før man kommer i kontakt med de som kan svare på ting da. Det er jo også en konsekvens av å være et sted lenge at man vet hvem som kan

hva. Det er jo både internt i prosjektet men også i konsulentfirmaet. Det er jo bare med en oversikt over hva folk kan og slikt.”

Slik utsagnet ovenfor demonstrerer er konsulentene bevisst på at relasjoner er viktig i arbeidshverdagen, og datasettet viser at samtlige oppfatter at de påvirker det sosiale miljøet positivt. Det er vår forståelse av datainnsamling at konsulenter kan ha mer komplekse sosiale relasjoner utenfor den gitte oppdragsbedriften. Som demonstrert i utsagnet ovenfor kan dette være gjennom nettverk fra konsulentselskapet.

Vi ønsket å forstå hvordan de eksterne konsulentene benyttet de sosiale relasjonene strategisk for å styrke sin posisjon. Datasettet viser at konsulentene både bruker sitt eksterne sosiale nettverk og den interne nettverksstrukturen, men at det er ulike formeninger om hvorvidt dette brukes strategisk med hensikt å styrke egen posisjon eller for å levere gode resultater til bedriften. Det er av vår forståelse derimot ikke sikkert disse faktorene er uavhengige hverandre, basert på at vi tidligere har fastsatt at konsulenter er avhengig av å levere resultater for å gjøre seg relevant for lederne. En av konsulentene utdyper hvordan de sosiale relasjonene oppfattes å forskyve maktbalansen og har en effekt posisjonen:

“Jeg har kanskje opplevd at de forteller meg ting mer ærlig da. Det er vel lettere, og at de ikke har noe imot at jeg kommer og spør og graver... Jeg har kanskje fått en mer tillitsfull posisjon gjennom det sosiale”

Utsagnet ovenfor blir videre utdypet av en annen konsulent som hevder at en god sosial posisjon kan gjøre at lederne oppfatter konsulenten som et positivt bidrag i organisasjonen - hvilket styrker opp om tidligere påstander om at konsulentens posisjon blir styrket dersom leder oppfatter han/hun som relevant:

”Gitt at noen ser på meg som et positivt bidrag, så når jeg da sier at jeg vil snakke med din sjef eller din sjef der igjen. og jeg gjør dette på en ordentlig måte, så oppfatter de at jeg er en støtte og jeg gjør det aldri for å true dem. hvis jeg ikke har en god standing så får jeg ikke til det. har jeg en god standing så vil jeg få det til fordi de skjønner at dette har en effekt for dem, så ja det bruker jeg”

Når det gjelder komplekse sosiale relasjoner sier ikke lederne noe om hvordan de oppfatter konsulentenes sosiale relasjoner utenfor organisasjonen, og dette er trolig fordi de mangler innsikt til å uttale seg. Konsulentene på sin side innrømmer at de benytter seg av det sosiale nettverket når de kan ha nytte av det i arbeidshverdagen, og nevner spesielt nettverket de har dannet gjennom sine konsulentselskap.

Teorien foreslår at konsulenter kan ha svakere sosiale relasjoner internt i bedriften enn de fast ansatte, ettersom konsulenter ofte har begrenset tid til å bygge relasjoner (Nahapiet og Ghosal 1998). Vår tolkning av dataene er at konsulentene selv oppfatter at de har en god sosial posisjon i bedriften, mens lederne er mer kritiske og anser konsulentene som svakere stilt i forhold til de fast ansatte. Det er derfor vanskelig å trekke noen slutninger på hvorvidt de stiller sterkt i den bedriften de er plassert. Derimot viser datainnsamlingen at konsulentene har opparbeidet seg komplekse sosiale nettverk utenfor bedriften, og de benytter dette sosiale nettverk strategisk i sitt arbeid. Selv om det ikke kommer frem om dette er en teknikk konsulentene bevisst benytter for å styrke egen posisjon, ser vi at de sosiale relasjonene kan føre til bedre resultater og dermed øke konsulentens relevans overfor leder.

4.3 Hvordan kan ledere benytte teknikker/strategier for å redusere eksterne konsulents makt?

Forskningsspørsmål nr 3 fokuserer på hvordan leder har ulike virkemidler til disposisjon som kan anvendes for å redusere eksterne konsulenter sin makt.

4.3.1 Kontroll

Gjennom å utøve formell kontroll setter leder regler for hva hver person skal gjøre, og sanksjoner som trer inn hvis reglene bli brutt (Das og Teng 2001). Typen kontrakt kan også påvirke hvordan bedrifter behandler de som er innleid blir behandlet (Connelly og Gallagher 2004). Gjennom kontrakter så gjennomfører bedriften en vanlig form for kontroll gjennom å regulere arbeidsoppgaver og kontraktslengde (Dag og Teng 1998). Vi ønsket å se på om lederne utøver og har et bevisst forhold til kontrollmekanismer som kan redusere

konsulenters makt. En av lederne forklarte hvilke kontrollmekanismer de hadde på arbeidsplassen slik:

“ Ja det er for såvidt flere kontrollmekanismer. Det ene er evalueringsmøter med kunden og uten kunden internt. Vi har skriftlige tilbakemeldinger fra kunden, enten halvårlig eller når prosjektet avsluttes. Kunden scorer da konsulentene både som individer og samlet. ”

Her viser lederen til kontrollmekanismer i form av både direkte tilbakemeldinger og gjennom et system hvor de scorer de eksterne på leveransen. Vi så tilfeller av kontroll hvor det gikk på kostnadskontroll:

“ Jeg går gjennom timerapportene til hver enkelt og ser om den stemmer med ukesrapporten.. Det er daglig og ukentlig oppfølging av prosjektet ”

Oppdragsgiver og konsulentfirma kontraktsfestet hvor mange timer en leveranse skal bestå av, og kunden vil kontrollere at varen, her antall timer, er levert. Det å ha kontroll på timeføring for ledere så vi også tilfeller av at timer i form av overtid var kontraktsfestet. En av lederne forklarte dette på følgende måte:

“Det er kontraktsfestet at enhver overtid som er pålagt av arbeidsgiver, må godkjennes. ”

Det kan virke som at ledere anvender timekontroll som et virkemiddel for å ha kontroll på at konsulentene kun rapporterer inn timer de faktisk har arbeidet. Overtid er også spesifisert i kontrakt, og gir slik leder mulighet til å mer detaljert kontrollere timebruken til de eksterne konsulentene (Connelly og Gallagher 2004).

Vi ønsket å se hvordan de eksterne konsulentene opplevde leders utøvelse av kontroll, og om denne samsvarte med den kontrollen lederne mente de utøvde. Årsaken til dette var for å se om det var likheter, samt om eksterne konsulenter mente det var flere kontrollmekanismer i bruk. Det som var interessant var at det ble nevnt fra en ekstern konsulent at de får direktiver i form av hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres. Dette ble forklart på følgende måte:

“Vi har hatt situasjoner hvor vi må prioritere bestemte områder.. Da samles teamet og vi får beskjed om hva som skal prioriteres hos alle, da blir alt annet nedprioritert. Det er en måte å utøve formell kontroll såklart”

Her blir de eksterne konsulentene fortalt hvilke oppgaver de skal prioriteres. Dette er en kontroll av kvaliteten på arbeidet, ikke bare kvantitet i form av timer. Da vi intervjuet lederne nevnte de først og fremst kontroll av timer. Lederne har et budsjettansvar og må passe på økonomien. Konsulentene på sin side var mest opptatt av oppgaven, altså innholdet som skulle leveres. Dette så vi tilfeller av hos en annen konsulent som sa følgende:

“Det er jo politikk i enhver bedrift, og vi kan få beskjed om at nå skal vi ikke være best men bare levere...og det er kanskje den kontrollen, når du sitter her og får beskjed om å bare levere. Da svekkes min kontroll, for man vil jo levere best mulig.”

Det kan se ut til at kontrollmekanismen for hva som skal prioriteres ikke er unikt for den ene informanten. Det som er interessant er at for denne konsulenten oppleves dette som at den eksterne konsulentene sin kontroll svekkes gjennom at de ikke får levere den kvaliteten konsulenten selv ønsker. Det var likevel nyanser i hvordan informantene opplevde denne kontrollen. En annen informant poengterte følgende i hvordan han opplevde leders utførelse av kontroll:

“Jeg er sikker på at leder hadde kunne hatt enda mer kontroll på meg hvis det var ønsket. Hvis leder ønsket å bruke sin posisjon da, så kunne jeg ha fått beskjed om at jeg må være tilstede 8-16, Det har leder makt til å pålegge meg”

Her ser vi at den eksterne konsulenten anerkjenner at leder sitter i en posisjon hvor de har handlingsrom til å utøve mer kontroll enn de gjør. Det er interessant å se at lederne og de eksterne konsulentene har respondert forskjellig på hva de oppfatter som formell kontroll. Lederne sier at de har fokus på evaluering samt kontroll av timebruken til de eksterne konsulentene, derimot presenterer de eksterne konsulentene formell kontroll i form av at leder benytter sin beslutningsmakt og bestemmer hvilke oppgaver som skal prioriteres. Det har ikke kommet frem i vår undersøkelse hvorvidt leder har satt noen regler eller sanksjoner som konsulentene må forholde seg til (Das og Teng 2001). Vi ser fra vår datainnsamling at informantenes holdninger til kontroll kan ses i sammenheng med det strukturelle grunnlaget

for makt, og at autonomi burde inkluderes for å få frem nyansene i begrepet kontroll. Grunnen til at vi mener det må ses i sammenheng er fordi når lederne anvender formell kontroll begrenser de konsulentenes autonomi.

4.3.2 Autonomi

Som nevnt i del 4.1 og 4.2 1 er det blant våre informanter enighet om at eksterne konsulenter opplever en høy grad av autonomi i arbeidet. Lederne mener at tillit kan minske sårbarheten og gjøre det lettere for dem å gi konsulentene ansvar. Vi ønsker her å undersøke om hvorvidt tillit mellom partene gjør at lederne oppfatter det som mindre sannsynlig at makten som følger med autonomi blir misbrukt. En av lederne forklarer hvordan tillit oppfattes som en viktig del av relasjonen mellom seg og konsulentene:

“Alt handler om å inkludere dem som en del av arbeidsdagen, men samtidig en bevisstgjøring av det man holder på med... Å ikke være naiv i forhold til konsulenter, men ethvert samarbeid er basert på tillit. Man kan ikke få det beste ut av andre hvis man ikke viser og gir tillit. Og det tenker jeg er viktig for oss. Da får vi folk som er motivert og viser oss respekt igjen tilbake. Jeg vet jo at det finnes kyniske personer som stjeler og tar fra andre, men man kan ikke gå rundt å tenke på det. Men man må bevisstgjøre dem om at de har et ansvar, og vi har et ansvar. Og så må de gjøre seg fortjent til det.”

Utsagnet ovenfor kan tolkes som at lederen opplever at tillit og bevisstgjøring rundt ansvar er nødvendig for å få det beste ut av konsulentene. Selv om lederen er åpen om at det kan finnes kyniske personer er ikke dette en bekymring eller noe som fokuseres på i det daglige. En annen støttet opp argumentet om at tillit er viktig slik:

“Gi tillit, gi dem ansvar og ellers ha en god inkluderende dialog. De må vise respekt tilbake, jeg tror respekt for det man prøver å bygge opp - fordi at de har en kompetanse - men de er nødt til å vise oss respekt”

Denne lederen knytter sammen tillit og respekt, og at konsulentene må ha respekt for det organisasjonen forsøker bygges internt. Dette tolker vi som at konsulentene får tillit, ansvar

og blir inkludert såfremt de viser respekt til arbeidsplassen hvor de er utleid. De eksterne konsulentene har ikke snakket direkte om hvordan de mener koblingen mellom tillit og makt er, men de har derimot nevnt faktorer som kan knyttes opp mot lederne sine perspektiver. En av konsulentene beskrev tillit gjennom manglende på detaljerstyring:

“Her så er det jo ikke så mye, vi får jo et område å jobbe med, så det er ikke så mye micromanagement. så det trives jeg veldig godt med. jeg er ikke noe glad i å bli detaljstyrt.”

Slik vi tolker dette utsagnet er det for konsulenten ønskelig å få arbeide fritt samt og få tillit til å gjennomføre arbeidsoppgavene på området slik konsulenten ønsker. Samtidig viser datainnsamlingen at denne friheten blir gitt under forutsetning om at konsulentene leverer. Denne forutsetningen forklarer en av konsulentene slik:

“Du må tørre og må kunne levere. du får lov til å starte som konsulent men du får ikke fortsette som konsulent hvis du ikke leverer. så du må levere hele tiden, du kan oppleve det som en utfordring at du ikke har noe kontinuitet i det du jobber med.”

Her tolker vi det som at den eksterne konsulentene henviser til både ansvar og eierskap til sine arbeidsoppgaver. Samtidig settes det en forutsetning i at hvis du ikke leverer som konsulent, får du heller ikke fortsette. Dette kan tolkes som at når konsulentene får autonomi, føler konsulenten på ansvaret for å levere til oppdragsgiver. Dette kan senke arbeidsgivers sårbarhet fordi konsulenten risikerer å ikke få fortsette som konsulent i organisasjonen hvis de ikke leverer.

Datainnsamlingen viser at lederne assosierer begrepet autonomi med ansvar, tillit og respekt. I teoriforankringen vår er det ikke en kobling mellom tillit og autonomi. Derimot er vår tolkning av datasettet at lederne kan benytte tillit som virkemiddel for å kontrollere konsulentenes autonomi. Dersom tilliten brytes er sanksjonsmekanismene at konsulenten ikke er velkommen tilbake. Dette betyr at leder gjennom å forvente en leveranse fra konsulentene og hvis de ikke leverer vil leder kunne anvende sin posisjonsmakt til å fjerne konsulenten. En lignende konklusjon trekkes i studien til Bastesen og Nesheim (2008) der de viser at konsulentene som bryter tilliten eller leverer et dårlig resultat ikke får flere oppdrag, mens de som leverer bra og har «de rette» holdningene gjerne blir forsøkt rekruttert inn i selskapet

som fast ansatte. Vi vil senere i analysen, under avhengighet, ta opp kontrollmekanismer knyttet opp mot hvordan lederne kan benytte for å redusere avhengigheten de opplever ovenfor konsulenter.

4.3.3 Integrasjon og dekopling

En utfordring som er knyttet til dekopling og integrasjon er at leder må velge ut på hvilke områder eksterne konsulenter og fast ansatte skal forskjellsbehandles og hvilke områder de skal integreres. Leder må også velge hvordan bedriften skal organisere seg for å sikre informasjonsdeling og kompetanseoverføring. Videre sier teorien at dersom lederne oppnår samhandling og integrasjon mellom ansatte og eksterne arbeidstakere vil de klare å trekke nyttig kunnskap og ideer fra konsulentene (Matsuik og Hill 1998; Gabrielsen et al 2009).

Vi ønsket å se om lederne strategisk kan benytte integrasjon eller dekopling som verktøy for å redusere konsulentens makt. Som nevnt i del 4.2 mener lederne at det må være skiller mellom ekstern og intern ansatt hva gjelder integrasjon, men i hvilken grad konsulentene integreres i ulike bedrifter varierer. Mens flertallet av lederne oppfatter at de i stor grad integrerer de eksterne konsulentene, er det en leder som forklarer hvordan dekopling benyttes:

“Vi har ikke et forhold hvor vi ønsker innlemme de i vår kultur, arrangementer eller den måten vi gjør ting på. De skal gjøre en jobb... så forskjellen er den emosjonelle bindingen”

Utsagnet er et interessant bidrag for å forstå hvordan ledere kan ha ulike tilnærminger til det aktuelle temaet. Datainnsamlingen viser at de fleste lederne i stor grad forsøker å integrere konsulentene på lik linje som de fast ansatte, men at medarbeidersamtaler ikke blir praktisert med de eksterne konsulentene. Dette blir forklart av en av lederne:

“ja, jeg har vært helt klar på det fra dag en, at vi ønsker å jobbe som at de er fast ansatt her. Sånn at de blir behandlet likt som alle andre. Det er jo en del ting vi ikke kjører. Vi kjører ikke medarbeidersamtale og den type prosesser som er vanlig med egne ansatte. Men de deltar i møter, og jeg forholder meg til dem akkurat som jeg

gjør med andre ansatte... Jeg syntes dette med integrasjon henger sammen med jobben de gjør. Det blir jo en åpen og god stemning.”

Andre ledere utdyper dette og viser til hvordan de opplever at de på områder velger å ekskludere konsulenter de har inne på oppdrag:

“På en del langsiktige ting så forteller vi dem nødvendigvis ikke alt. Det er strategisk viktig å ikke fortelle”

“Det er nok ikke like mye sosial inkludering av konsulenter som det er mot egne ansatte. Så hvis det skal være en eller annen sånn happening, type bowling kveld med avdelingen, så er det ikke nødvendigvis naturlig at konsulentene skal være med på det.”

Utsagnene demonstrerer hvordan lederne opplever integrasjon og dekopling som en utfordring i hverdagen. Det er vår tolkning at selv om lederne opplever utfordringer er de bevisste på fordelene de kan oppnå ved å praktisere høy grad av integrasjon. Lederne forklarer at dersom de integrerer de eksterne konsulentene på lik linje som de internt ansatte vil de få større nytteverdi ettersom de får inn verdifull kompetanse og kunnskap. Dette utdyper en av lederne:

“Du får inn kompetanse og erfaring de har fra andre selskap, som gjør at de tilfører oss en lærdom som andre har opparbeidet.”

Ovenfor forklarer en av lederne hvordan integrasjon av eksterne konsulenter kan brukes for å tilføre bedriften kunnskap og kompetanse. datainnsamlingen viser også at lederne oppfatter at integrasjon er koblet til hvordan de deler informasjon. En av lederne forklarer at de ved å dele informasjon opplever at konsulentene leverer bedre resultater:

“Ja, fordi hvis ikke vi forteller om hva vi ønsker å få gjort og utrettet så vil ikke produktet gjenspeile det. Derfor er det viktig at vi faktisk deler informasjon. Vi prøver å dele så mye som mulig”

Vi har i del 4.2 diskutert hvordan konsulentene kan benytte integrasjon som en metode for å styrke egen posisjon, og vektlegger derfor i denne delen av analysen lederne meninger og synspunkt. Det er likevel viktig å nevne hvordan konsulentene oppfatter at lederne kan bruke integrasjon strategisk til egen fordel. Datainnsamlingen viser at konsulentene på sin side mener integrasjon er viktig for å skaffe seg en god sosial posisjon. Dette grunner i at en god sosial posisjon kan fjerne barrierer for å prate med ulike personer i forskjellige fagmiljøer, og dermed gjøre det lettere å levere etter kundens forventninger. Dette ble forklart av en av konsulentene:

”det er svært viktig som ekstern konsulent å bli integrert i bedriften. For hvis man ikke blir integrert eller tar aktive grep for å bli integrert så vil du ikke få det innpasset eller det innsynet som du trenger for å gjøre en forskjell”.

Utsagnet ovenfor viser hvordan konsulentene har til hensikt å gjøre gode leveranser for bedriften de er plassert i. Basert på informasjonen i datasettet er det vår tolkning at fornøyde kunder og positive tilbakemeldinger er viktige for konsulentene, og gode referanser bidrar til å skape videre karrieremuligheter. Datasettet gir oss likevel indikasjoner på at moralen og ønsket om gode leveranser stiller sterkt hos konsulentene, og er tilstede uavhengig av etterspørselen etter deres kompetanse. Så lenge konsulentene trives i bedriften ønsker de å prestere, og enten det er for å fremme egen karriere eller for at kunden skal bli fornøyd, så vil det være til leders fordel.

Vår tolkning er at ledere, uten å svekke egen drift og resultater, ikke kan benytte dekopling som et strategisk verktøy for å hemme konsulentenes posisjon. Selv om lederne er åpne for ideen om at dekopling kan bli brukt for å svekke konsulentenes makt i bedriften, er ulempene det medfører større enn gevinsten. Ulempene vi sikter til er svakere faglige- og sosiale relasjoner, lavere grad av informasjonsdeling og mindre muligheter for kompetanseoverføring. Så selv om lederne på noen områder skulle ønske de kunne skjerme bedriften fra konsulentene, opplever de at dette ikke er lønnsomt med tanke på konsulentenes nytteverdi.

Våre funn viser imidlertid at integrasjon bør benyttes dersom lederne ønsker å oppnå størst mulig nytteverdi av konsulentene de har i bedriften. Ledere som fokuserer på en høy grad av integrasjon vil kunne gjøre bedriften til en mer attraktiv arbeidsplass for konsulenter, hvilket

på over tid kan ha innvirkning på maktbalansen. Dersom konsulentene føler seg ivaretatt og oppfatter bedriften som en attraktiv arbeidsplass vil det kunne oppstå en frykt for at leder skal avslutte oppdraget. Dette vil skape en avhengighet til bedriften hvilket kan svekke konsulentens posisjon og dermed forskyve maktbalansen.

Teorien hevder at ledere som oppnår samhandling og integrasjon mellom ansatte og eksterne konsulenter vil klare å trekke nyttig kunnskap og ideer fra konsulentene (Matsuik og Hill 1998; Gabrielsen et al 2009). Dette stemmer overens med vår forståelse av holdninger og synspunkter som kommer frem i datasettet, både fra lederne og konsulentene. Teorien sier derimot ikke noe om hvordan integrasjon kan henge sammen med maktbalansen mellom leder og ekstern konsulent. Vi har i våre innsamlede data funnet støtte for at integrasjon kan forskyve maktbalansen i leders favør dersom det får konsulentene til å oppfatte bedriften som en attraktiv arbeidsplass. Vi ser også fra del 4.2.1 at konsulentene kan benytte integrasjon og innsynet i bedriften strategisk for å styrke sin posisjon, hvordan disse vektlegges mot hverandre har vi ingen funn på.

4.3.4 Avhengighet

Fast ansatte og eksterne konsulenter arbeider ofte tett sammen, og organisasjoner kan opparbeide seg et avhengighetsforhold til konsulenten. Ved at konsulenten opparbeider seg bedriftsspesifikk kompetanse som er verdifull for bedriften, er det en fare for at denne kompetansen kan bli utnyttet strategisk til konsulentens fordel (Barley og Kunda 2004). Vi ønsket i denne delen av analysen å undersøke om ledere kan arbeide strategisk for å unngå å bli avhengige av eksterne konsulenter og dermed forskyve maktbalansen for å styrke egen posisjon.

Tidligere i analysen har vi gått gjennom hvordan konsulentene strategisk kan arbeide for å styrke sin posisjon ved å gjøre bedriften avhengig av dem. Vi ønsker her å se hvordan lederne på sin side kan motarbeide dette for å hindre at avhengigheten skyver maktbalansen i konsulentenes favør. Datainnsamlingen viser at lederne opplever at det er en utfordring at de blir for avhengig av konsulentene de har inne i bedriften. En av lederne forklarer:

“Som kunde så må man greie å ikke gjøre seg avhengig av konsulenter, og det er ikke helt lett det heller. Konsulenter har et insentiv for å bli så lenge som mulig, så ja det er en utfordring men det er nå sånn det er”

Sentrale temaer innen avhengighet er hvordan ledere velger å arkivere eller benytte konsulentenes kompetanse og hvordan lederne legger til rette for å være en attraktiv arbeidsplass i et marked med stor etterspørsel. Datasettet viser at lederne benytter seg av ulike kontrollmekanismer for å minske graden av avhengighet overfor de eksterne konsulentene. Først og fremst viser datainnsamlingen at lederne fokuserer på overføring av kompetanse til egne fast ansatte. Dette blir forklart av en av lederne:

“Vi forsøker at våre egne ansatte lærer de konsulentene driver med. Det er en viktig del av det. Slik at egne ansatte er aktivt inne som produkteiere og superbrukere.”

Utsagnet ovenfor demonstrerer hvordan flere av lederne ønsker at det skal være. Datainnsamlingen viser derimot at å ha noen internt som lærer det konsulentene er inne for å gjøre oppleves som utfordrende i praksis. Flere av lederne har forsøkt å ansette noen internt til å fylle konsulentenes plass, men opplever dette vanskelig ettersom konsulentene ofte sitter i roller som krever etterspurt spisskompetanse. En av lederne forklarer:

“Det vi prøvde var om vi eventuelt klarer å løse hans rolle selv internt.... Men da har vi sett at det kunne blitt en sånn fragmentert rolle med mange. Vi måtte hatt 3-4 stk for å fylle rollen til en. Så da så vi at vi har ikke ressurser til å holde i prosjektene og vi trenger en ny konsulent”

Utsagnet ovenfor blir støttet av en annen leder som opplever det vanskelig at konsulentene opparbeider seg veldig godt innsyn på de oppgavene de besitter. Datainnsamlingen viser at lederne mener det er viktig at de ikke blir for avhengig av en konsulent og ønsker heller å bruke konsulenter i team hvor de overlapper hverandre. En leder forklarer at de må bruke internt ansatte aktivt slik at ikke konsulentene har eksklusivitet på prosjektene:

“De har innsikten men de skal ikke ha eksklusiviteten. Det her er jo en kjempeutfordring. Jeg er dypt inne i gråsonen veldig mange ganger, fordi leverandørene får veldig stor innsikt i hva vi trenger og hvilken vei vi går ”

Lederne ser ut til å være enige om at de ofte mangler ressurser til å overføre all kunnskap fra eksternt til internt ansatte, og anser dokumentasjon til å være en mer brukt kontrollmekanisme. Dokumentasjon benyttes i følge datainnsamlingen for å ta vare på kompetansen konsulentene besitter, og for at nye konsulenter skal kunne sette seg raskere inn i oppgavene. En av lederne forklarer hvordan de arkiverer arbeidet konsulentene gjennomfører:

“Vi har et system som spesifiserer hvilke oppgaver de skal gjøre, så analyserer de det, gjennomfører det, og dokumenterer at de har gjort det. På den måten ligger dokumentasjonen på det de har gjort i gjennomføringssystemet vi har. Alt blir arkivert der, og da har vi protokoll på det som er gjort.”

En annen leder utdyper utsagnet ovenfor og forklarer hvordan dokumentasjon kan benyttes for å overføre kompetanse, særlig ved utskifting av konsulenter:

“Det aller viktigste er at han eller hun legger igjen god dokumentasjon på det prosjektet han har vært på.... Så prøver vi å gjøre en fagkveld hvor de gir fra seg mest mulig av kompetansen til de som kommer etter og skal forhåpentligvis ta det videre. Vi prøver jo å utnytte den kompetansen vi har mest mulig. Også når de skal forlate oss”

Selv om lederne benytter seg kontrollmekanismer for å overføre og benytte kompetanse, opplever de i følge datainnsamlingen at det ikke alltid er tilstrekkelig. Dette kommer også frem fra konsulentene som oppfatter at de opparbeider seg bedriftsspesifikk kompetanse, som det vil ta tid for andre å bygge opp. En av konsulentene forklarer at dersom leder havner i en situasjon hvor konsulentene må skiftes ut, vil bedriften trolig miste opparbeidet kompetanse om hvordan interne prosessen i organisasjonen fungerer:

“Det er jo kompetansen det bunner ned i, og den innsikten vi har etterhvert i organisasjonen... Så bare kompetansen i seg selv er ikke det eneste, men å ha kjennskap til organisasjonen og deres prosesser og sånt”

Dette blir underbygget av en annen konsulent som mener kjennskap til bedriften, og de etablerte relasjonene, gjør bedriften mer sårbar i form av at konsulentene blir vanskeligere å erstatte:

“De er avhengig av meg fordi jeg kjenner bedriften svært godt.... Det er først og fremst kompetansen som gjør de avhengig av meg, og sekundært relasjonene.”

Utsagnene ovenfor er interessante ettersom det viser at konsulentene er klar over at bedrifter blir avhengig av dem etterhvert som de opparbeider seg bedriftsspesifikk kompetanse. Flere av konsulentene mener likevel at lederne har gode rutiner for å sikre at nødvendig kunnskap blir overført. En av konsulentene forklarer hvordan dokumentasjon praktiseres underveis i prosjektene:

“Det er veldig standard med sånn systemdokumentasjon og brukermanualer. Det er både videoer og powerpointer og dokumenter. Alt blir lagret.”

Utsagnet ovenfor viser hvordan både ledere og konsulentene arbeider for å sikre overføring av kompetanse, hvilket kan tolkes som motsigende ettersom lederne har påstått at overføringen ofte ikke er tilstrekkelig. Vi ønsket å vite om konsulentene opplever å motarbeide seg kompetanseoverføring med hensikt å gjøre bedriften mer avhengig av dem. Dette viser datainnsamlingen at ikke er noe konsulentene praktiserer, og det forklares med at de ønsker fornøye kunder som kan gi dem gode tilbakemeldinger på arbeidet. En av konsulentene forklarer:

“jeg tviholder ikke på kunnskapen min, og det tenker jeg at er derfor jeg er her - for å dele kunnskap. Når du kommer inn som konsulent så har du på en måte et oppdrag som skal utføres, og det er som regel et tidsperspektiv. Sånn at det som kanskje kan være det lille spillet tror jeg fort kan bite litt tilbake. Vi lever vel gjerne på gode tilbakemeldinger... De vil jo gjerne bruke konsulentene de stoler på og som har fått gode tilbakemeldinger.”

Dette kan tolkes som at både lederne og konsulentene har gode intensjoner når det gjelder å overføre kompetanse, men at de metodene som benyttes ikke alltid oppfattes som tilstrekkelig. Datainnsamlingen viser at lederne er bevisste på at de må utnytte konsulentenes

kompetanse ved hjelp av dokumentasjon og overlapping. Likevel kommer det frem at selv om intensjonene er gode fra begge parter, oppleves det som vanskelig i praksis. Selv om den faglige biten blir dokumentert kan det være utfordrende å erstatte personlige egenskaper og etablerte relasjoner. For at kompetanseoverføring skal være en vellykket mekanisme for å hindre avhengighet, er det to punkter som er sentrale. For det første må kompetansen overføres til noen som er ansatt fast i organisasjonen, for det andre må den faglige dokumentasjonen kunne leses av noen som er fast ansatt. Hvis dette ikke gjøres vil organisasjonen gjøre seg avhengige av å leie inn eksterne konsulenter som kan lese og anvende dokumentasjonen fra tidligere arbeid.

Utfordringer med kompetanseoverføring setter bedriften i en sårbar situasjon hvor de blir avhengig av konsulentene. Dette stemmer overens med teorien som sier at maktbalansen mellom leder og konsulent kan bli påvirket eller forskjøvet av et slikt avhengighetsforhold. Leder vil stå i fare for å miste kompetanse dersom konsulenten ikke lenger ønsker å fortsette sitt arbeid, hvilket kan gi konsulenten større gjennomslagskraft i sine forhandlinger og argumenter (Rodrigues 1995). Selv om analysen viser at det er utfordrende for leder å sikre nødvendig kompetanse i organisasjonen, kommer det frem at avhengigheten begrenses som følge av de kontrollmekanismene som benyttes. Det er derfor vår tolkning at dokumentering og overføring av kompetanse kan benyttes som et virkemiddel for å begrense konsulentenes forhandlingsmakt. Vi anser derfor kompetanseoverføring å være en av flere mekanismer ledere kan anvende for å svekke konsulentenes posisjon i bedriften.

5.0 Hovedfunn og diskusjon

5.1 Hovedfunn forskningsspørsmål 1

Forskingsspørsmål 1 er inndelt i fem deler: hierarki, kontrakt, autonomi, leders motiv og bedriftens strategi. Vi skal i denne delen av oppgaven presentere hovedfunn fra forskningsspørsmål 1:

“Hva er det strukturelle grunnlaget for makt?”

Når vi tok for oss *hierarki* viste våre analyser at både lederne og de eksterne konsulentene opplevde at hierarkiet var synlig i deres arbeidshverdag. Hierarkiet ble tydeliggjort gjennom hvem konsulentene rapporterte til, samt hvem som eventuelt rapporterte dette videre til den formelle lederen. Det som skaper skillene mellom de to aktørene er at formelle ledere ikke nødvendigvis blir sett på som nærmeste leder av konsulentene. Dette forklares gjennom at det skapes et nytt ledd i hierarkiet når de anvender konsulenter som prosjektledere. Dette kan styrke den formelle lederen sin posisjon gjennom at de havner et ledd høyere på rangstigen.

Kontrakt setter strukturelle føringer for arbeidsforholdet i form av arbeidstid, lokasjon og kontraktens lengde. Kontraktene som benyttes for eksterne konsulenter inneholder arbeidstid og regler for merarbeid, men oppleves som vage og lite detaljerte. De fleste av konsulentene hadde ikke vært delaktige i forhandlingene, med ett unntak. I situasjonen hvor konsulenten hadde vært delaktig i forhandlingene ble det gitt handlingsrom til den eksterne konsulenten. Her fikk konsulenten mulighet til å forme rollen basert på sin spisskompetanse og argumentasjon. Dette viser at når eksterne konsulenter får anledning til å forhandle sin egen kontrakt, er det muligheter for at de kan få en bedre avtale enn de opprinnelig hadde.

På *autonomi* opplever begge aktørene at de eksterne konsulentene har mye frihet og autonomi i sitt arbeid. Analysen viser at lederne i hovedsak er opptatt av at oppgavene skal gjøres for å nå målet, men at de ikke ønsker å detaljstyre de eksterne konsulentene. Dette samsvarer med konsulentenes oppfattelse av hvor stor frihet de får til å gjennomføre oppgavene som de ønsker. Derimot ble det satt noen begrensninger på konsulentenes arbeidstid og arbeidssted fra lederne. Her var det noe nyanserte meninger mellom hvordan konsulentene og lederne

opplevde de ulike begrensningene. Konsulentene opplever at hovedfokuset til leder er at oppgavene blir gjennomført, lederne var fokusert på å nå målet. Det kom likevel frem at lederne foretrakk at de eksterne konsulentene satt på deres lokasjon. Fra analysen trekker vi ut at leder har makt til å sette begrensinger på eksterne konsulenter sin autonomi, men at dette i liten grad ble gjennomført utøver noen reguleringer på arbeidstid og arbeidssted. Når leder gir fra seg kontroll over arbeidsoppgaven gir de også eksterne konsulenter et større handlingsrom. Dette kan forskyve maktbalansen ettersom konsulentene får større kontroll i eget arbeid.

Under *leders motiver* oppdaget vi raskt at vi ikke fikk et godt sammenligningsgrunnlag mellom de to aktørene. Med utgangspunkt i lederne sin respons så vi at motivene numerisk fleksibilitet og tilgang til spisskompetanse var sterkt representert. Vi fikk dermed bekreftet at de to hovedmotivene som teorien representerer står sterkt i praksis. Våre funn tilsier at når eksterne konsulenter besitter spisskompetanse som bedriften er avhengig av, kan dette forskyve maktbalansen i konsulentenes favør. Derimot gir vår empiri ingen støtte for at dette også er tilfellet når bedrifter med motiv om numerisk fleksibilitet velger å leie inn eksterne konsulenter.

Når vi undersøkte hvorvidt *bedriftens strategi* kunne kobles mot det strukturelle maktgrunnlaget så vi nyanserte svar. Fra våre analyser fremgår det at når konsulentbruken er strategisk forankret, ønsker organisasjonene å sitte på kjernekompetanse selv og benytter konsulenter i perioder med økt arbeidsmengde. Samtidig viser våre funn at ledere ofte benytter konsulenter med spisskompetanse på kjerneområder dersom de mangler kompetansen internt. Dette betyr at bruken av eksterne konsulenter i praksis kan bryte med bedriftens strategi. Våre funn tilsier at bedriftens strategi påvirker det strukturelle grunnlaget for makt, derimot tilsier ikke våre resultater hvor makten blir forskjøvet mellom partene.

5.2 Hovedfunn forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål 2 i fem deler: Integrasjon, kompetanse, etterspørsel, frihet og autonomi og komplekse sosiale relasjoner. Vi skal i denne delen av oppgaven presentere hovedfunn fra forskningsspørsmål 2:

“Hvordan kan konsulenter benytte teknikker/strategier for å styrke sin posisjon i oppdragsbedriften?”

Hva gjelder *integrasjon* fant vi støtte for at konsulenter kan styrke egen posisjon ved å skape relevans overfor leder. Å være relevant innebærer her at konsulenten blir ansett som et nødvendig bidrag i bedriften, slik at leder finner det hensiktsmessig å beholde konsulenten. Analysen viser at integrasjon av eksterne konsulenter og graden av innsyn de får i den aktuelle bedriften henger sammen, jo mer integrert konsulenten er, desto større innsyn. Dette forklares gjennom at konsulenter som opplever å bli integrert i bedriften får større innsyn, hvilket gjør det lettere å levere gode resultater. På denne måten får konsulentene større relevans og blir oppfattet som viktigere for leder.

Det kommer frem i analysen at noen ledere velger å forskjellsbehandle ved å ekskludere konsulentene for å minske bedriftens sårbarhet. Ekskludering og forskjellsbehandling kan da benyttes som en kontrollmekanisme av leder for å minske konsulentenes makt. Dette betyr at dersom konsulentene ønsker å benytte integrasjon som et strategisk virkemiddel for å styrke egen posisjon, kan det være nødvendig at de selv aktivt arbeider for å bli integrert. Vi har valgt å demonstrere hvordan våre funn viser at integrasjon kan styrke konsulentenes posisjon i figur 3:



Figur 3: Integrasjon som virkemiddel for å styrke konsulents posisjon

Vi tok videre for oss *kompetanse* hvor analysen viser at det er lederne som sitter på den største forhandlingsmakten som følge av deres hierarkiske posisjon og beslutningsmyndighet. Derimot viser våre funn at konsulentene kan benytte kompetansen strategisk for å utfordre ledernes makt. Kompetanse ble forklart som konsulentenes største kilde til makt, og kunne brukes for å gjøre seg relevante i bedriften, samt for å styrke egen posisjon. Lederne forklarte at konsulenter med spisskompetanse bringer noe til bedriften som de selv ikke har, hvilket kan føre til at konsulenter oppfattes som viktigere ressurser enn fast ansatte. Konsulentene deler denne oppfatningen og opplever at ledere blir mer avhengige av dem dersom de beviser at de besitter kompetanse og kunnskap som er vanskelig å erstatte. Analysen viser at

konsulenter kan styrke sin posisjon i oppdragsbedriften med å benytte både den kompetansen de kommer inn med og den kompetansen de opparbeider seg i bedriften over tid.

Videre undersøkte vi temaet *etterspørsel* hvor det kommer frem i analysen at konsulentene som følge av høy etterspørsel ikke opplever å være avhengig av oppdragsgiver. Som følge av større trygghet i sin rolle viser våre funn at konsulenter kan stille større krav til leder og forhandle seg til en bedre posisjon i bedriften. Ved å benytte denne forhandlingsmakten kan konsulentene forskyve den opplevde maktbalansen sin favør. Dette bekreftes av lederne som opplever at de må gi fra seg mer ansvar for å beholde konsulentene i bedriften. Ved å gjøre dette svekker de sin makt overfor den de eksterne konsulentene.

Når vi tok for oss *frihet og autonomi* så vi at lederne var bekymret for at dette skulle bli misbrukt av de eksterne konsulentene. Derimot viser analysen at konsulentene er opptatt av egne karrieremuligheter og ønsker ikke å skape seg et dårlig omdømme ved å misbruke det ansvaret og den tilliten de er tildelt. Videre ser vi at konsulentene strategisk kan velge å ikke misbruke sin frihet og autonomi for å skape og bevare et godt omdømme. En velfungerende relasjon mellom leder og ekstern konsulent med høy grad av autonomi baseres i følge datainnsamlingen på tillit og respekt. Ved å bli oppfattet som tillitsfull av leder opplever konsulentene å styrke sin posisjon både med tanke på det aktuelle oppdraget og fremtidige muligheter.

Det siste temaet vi så på var *komplekse sosiale relasjoner* hvor det kom frem at konsulenter opparbeider seg komplekse sosiale nettverk utenfor bedriften. Konsulenter kan strategisk benytte disse sosiale relasjonene for å mer effektivt komme frem til løsninger i arbeidet. Dette er en fordel ettersom konsulenter som leverer gode resultater trolig vil øke sin relevans i bedriften. Relevans vil øke bedriftens avhengighet og forskyve makten i konsulentens favør. Dette blir i analysen bekreftet av ledere som opplever eksterne konsulenter med sterk sosial posisjon som et positivt bidrag i organisasjonen. I følge analysen er det derimot vanskelig for konsulenter å bygge sosial kapital innad i bedriften, dette grunner i at det tar tid å bygge opp intern nettverksstruktur. Selv om strukturene (nettverk) er på plass, kan den relasjonelle (tillit, anerkjennelse, identitet) dimensjonen være svakere for innleide konsulenter. Ettersom personlige relasjoner utvikles over tid vil konsulenter på tidsbegrensede oppdrag ha utfordringer med å styrke den relasjonelle dimensjonen.

5.3 Hovedfunn forskningsspørsmål 3.

Forskningsspørsmål 3 blir delt i fire deler: kontroll, autonomi, integrasjon og dekopling, og avhengighet. Vi skal i denne delen av oppgaven presentere hovedfunn fra forskningsspørsmål 3:

Hvordan kan leder bruke teknikker/strategier for å redusere eksterne konsulents makt?

Når vi tok for oss *kontroll* så vi at leder og konsulent oppfatter bruken av den formelle kontrollen ulikt. Analysen viser at leder benytter ulike kontrollmekanismer i form av evaluering og timeføring, samtidig kommer det frem at leder har handlingsrom til å utøve mer kontroll enn de gjør. Derimot opplevde konsulentene at lederne benytter sin beslutningsmakt til å kontrollere hvilke oppgaver som skal prioriteres. Dette kan kobles mot konsulents frihet og autonomi, ettersom konsulenter opplever at kontroll hindrer de fra å levere kvaliteten de personlig ønsker oppnå. Våre funn viser at lederne kan få mer makt ved å utøve formell kontroll, men at de velger å begrense bruken av kontroll. Dette grunner i at lederne ønsker gi konsulentene handlingsrom og frihet sånn at organisasjonen på lang sikt får ønsket nytteverdi fra konsulentens arbeid.

Temaet *autonomi* ble inkludert for å få frem nyanser knyttet til kontroll. Som nevnt i del 4.1 har konsulenter høy grad av autonomi, likevel er ikke dette noe lederne gir de uten forbehold. Analysene våre viser at konsulentene får tillit fra leder til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver slik de selv ønsker. Derimot følger det med et ansvar for at produktet blir levert innenfor tidsfrister med ønsket kvalitet til leder. Denne måten å gi konsulentene tillit under ansvar på kan ses som en kontrollmekanisme, ettersom lederne benytter tillit for å kontrollere konsulentenes autonomi. Konsekvensen av å misbruke eller bryte leders tillit kan være at konsulentene ikke får fortsette i bedriften.

Vi valgte å undersøke om *dekopling* kunne benyttes av lederne for å svekke konsulentenes posisjon. Analysen viser at dekopling medfølger en rekke ulemper som gjør at det ikke er strategisk lurt av ledere å benytte det som verktøy. Ulempene er svakere faglige- og sosiale relasjoner, lavere grad av informasjonsdeling og mindre muligheter for

kompetanseoverføring, hvilket kan svekke den overordnede nytteverdien av konsulentene. Våre funn viser at dekopling kan benyttes for å skjerme bedriften, men at det vil forringe kvaliteten på leveransen og dermed ikke vil være fornuftig for å sikre gode resultater.

Derimot viser våre funn at ledere kan benytte *integrasjon* for å oppnå større nytteverdi fra de eksterne konsulentene. Vi har i analysen funnet støtte for at integrasjon kan forskyve maktbalansen i leders favør dersom konsulentene oppfatter bedriften som en attraktiv arbeidsplass. Dette grunner i at konsulenten vil oppleve organisasjonen som mer attraktiv enn andre arbeidsplasser, og arbeide aktivt for å få fortsette oppdraget. På den andre siden viser analysen at også konsulenter kan benytte integrasjon og innsynet i bedriften strategisk for å styrke sin posisjon. Temaet om integrasjon har derfor flere nyanser, hvor begge parter ved anvendelse har muligheter til å forskyve maktbalansen.

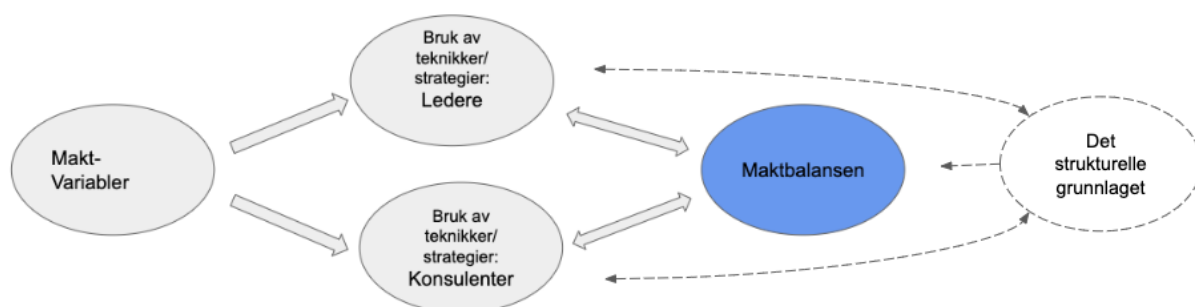
Hva gjelder *avhengighet* fant vi i analysen støtte for at mangelfull eller fraværende kompetanseoverføring fra eksterne konsulenter kunne skape et avhengighetsforhold. Ved et slikt avhengighetsforhold kan ledernes forhandlingsmakt svekkes ved at konsulentene får større gjennomslagskraft. Dette forklares ved at kompetanseoverføring kan gjøre bedriften mindre sårbar dersom konsulenten forlater bedriften. Analysen avdekket likevel at ledere opplever at kompetanseoverføring er utfordrende i praksis, hvilket kan sette lederne i en sårbar situasjon hvor de blir avhengig av de eksterne konsulentene. Dokumentasjonen som blir gjort av de eksterne konsulentene må være lesbar og forståelig for internt ansatte, slik at bedriften ikke blir avhengig av eksterne ressurser med spisskompetanse. Selv om leder benytter dokumentasjon for å overføre kompetanse, vil de ikke klare å overføre personlige egenskaper og etablerte relasjoner som konsulenten benytter i sitt arbeid. Leder kan begrense avhengigheten ved å ha retningslinjer for god dokumentasjon. Ved slik kompetanseoverføring blir ikke leder avhengig av individers kompetanse, og gjør det mulig for andre konsulenter å overta rollen. Når leder ikke er avhengig av konsulenten som individ vil det kunne svekke konsulentens forhandlingsmakt og posisjon.

5.4 Diskusjon av problemstilling

Vi har i oppgaven tatt for oss etablert teori knyttet til bruk av eksterne konsulenter, foretatt datainnsamling og analysert funnene. Hensikten er å besvare følgende problemstilling:

“Hvordan påvirkes maktbalansen mellom leder og ekstern konsulent?”

Vi har valgt å illustrere våre funn i form av en konseptuell modell (Figur 4). Modellen er selvkonstruert og ettersom sammensetningen ikke har teoretisk forankring er den kun ment for illustrative formål. Årsaken til at vi velger å produsere en konseptuell modell fremfor en revidert versjon av vår syntese, er at vi opplever de ulike prosessene som mer dynamisk i praksis.



Figur 4: Illustrativ konseptuell modell av hvordan maktbalansen mellom leder og konsulent påvirkes

Vår konseptuelle modell viser hvordan konsulenter og ledere strategisk kan benytte ulike maktvariabler for å forskyve maktbalansen. Modellen forklares som at begge parter har verktøy og strategier de kan anvende til å påvirke maktbalansen i sin favør. En maktvariabel som strategisk benyttes for å styrke egen makt kan oppleves utfordrende for motparten. Dette grunner i at når en av partene styrker sin makt, kan dette svekke makten til den andre parten. Modellen viser derimot ikke i hvilken grad de ulike variablene kan påvirke maktbalansen. Det strukturelle grunnlaget for makt kan i utgangspunktet ikke endres på kort sikt, men vi har i våre funn funnet støtte for at enkelte variabler påvirker og kan påvirkes av maktspeillet mellom leder og konsulent.

Integrasjon er en maktvariabel begge aktører kan anvende for å påvirke maktbalansen i sin favør. En integrert konsulent vil som følge av innsynet i bedriften ha forutsetninger for å levere bedre resultater. Dersom leder oppfatter konsulenten som et nødvendig bidrag vil dette styrke konsulentens handlingsrom og forskyve maktbalansen. Leder på sin side kan benytte integrasjon strategisk for å skape en tilhørighet mellom bedrift og konsulent. Dersom konsulenten ikke ønsker å forlate oppdraget vil konsulenten svekke eget handlingsrom, og dermed forskyve maktbalansen i leders favør. Teorien av Matsuik og Hill (1998) og

Gabrielsen (et al 2009) støtter opp i våre funn om at ledere kan benytte integrasjon for å trekke nyttig kunnskap fra konsulenter. Derimot dekker ikke teorien aspekter i forhold til posisjon og makt, hvor vår forskning viser at begge parter kan benytte integrasjon strategisk for å påvirke maktbalansen.

Denne avhandlingen utfordrer Das og Teng (2001) som mener formålet med formell kontroll er å redusere risikoer i arbeidet. Våre funn viser at lederne kan velge å begrense bruken av formell kontroll for å gi konsulentene større handlingsrom og frihet. Den strategiske baktanken er at leder kan oppnå større nytteverdi dersom konsulenten har innsyn til å løse sine arbeidsoppgaver. I samsvar med Olsen (2016) kan konsulenter med høy autonomi forskyve maktbalansen i sin favør. Vår forskning viser videre at konsulenter strategisk kan velge å ikke misbruke sin autonomi for å skape et tillitsfull relasjon med leder. Dette kan påvirke maktbalansen ettersom konsulenten får en bedre posisjon i bedriften. Teori (Evans, Kunda og Barley 2004) forklarer hvordan ledere kan begrense konsulents autonomi for å få kontroll og dermed styrke egen makt. Denne avhandlingen samsvarer delvis med teorien, men det kommer frem i vår oppgave at leder strategisk kan velge å gi konsulentene høy grad av autonomi. Vår forskning viser at autonomi fra leders side handler om å gi konsulentene tillit. Leder kan gi konsulentene tillit under ansvar, hvor tillit benyttes som et verktøy for å kontrollere konsulentenes autonomi. Konsekvensen av å misbruke eller bryte leders tillit kan være at konsulentene ikke får fortsette i oppdraget, hvilket samsvarer med teori av Bastesen og Nesheim (2008). Leder kan styrke sin makt gjennom å gi høy autonomi, fordi konsulenter ofte vil unngå å bryte tillit.

Teori av Olsen (2016) forklarer at kunnskap og kompetanse kan være avgjørende for den individuelle forhandlingsmakten og at kunnskap styrker konsulentenes posisjon overfor leder. Dette blir utfordret av vår forskning som sier at lederne, grunnet sin hierarkiske posisjon, fortsatt sitter på den største forhandlingsmakten. Konsulenter kan derimot utfordre leders makt ved å benytte sin kompetanse strategisk for å oppnå større handlingsrom. Dette forklares i vår forskning med at leder kan bli avhengig av konsulents kompetanse dersom den er vanskelig å erstatte. Informantene i oppgavens datainnsamling er høyt kompetente IT konsulenter med spisskompetanse, hvilket har betydning for våre resultater. Våre funn gir indikasjoner på at maktbalansen kunne sett annerledes ut dersom konsulentene arbeidet i andre bransjer. Dette samsvarer med teori av Nesheim (2014) som påpeker at arbeidskraft i IT-relaterte yrker skiller seg fra Atkinsons virkelighetsforståelse av samfunnet.

Hva gjelder avhengighet er dette en maktvariabel ledere strategisk kan motarbeide for å redusere konsulentens makt. Avhandlingen samsvarer med Nesheim, Fahle og Tobiassen (2014) som sier at dersom konsulenter besitter spisskompetanse av stor betydning for bedriften vil det være en ulempe hvis konsulenten avslutter oppdraget. Derimot sier ikke teorien noe om hvordan denne avhengigheten som følge av spisskompetanse kan reduseres. Vår forskning sier at ledere kan begrense avhengighet til individers kompetanse ved å benytte seg av retningslinjer for god faglig dokumentasjon. Konsulentens forhandlingsmakt og posisjon kan bli svekket som følge av at leders mestrer å redusere sin avhengighet til innleid arbeidskraft. Koblingen vi har funnet mellom avhengighet og forhandlingsmakt samsvarer med teori. Rodrigues (1995) forklarer at konsulenter kan få større gjennomslagskraft i sine forhandlinger og argumenter dersom leder blir avhengig av konsulenten.

I et arbeidsmarked med høy etterspørsel opplever konsulenter større trygghet i sin rolle. Våre funn samsvarer med teori som foreslår at maktforholdet forskyves i situasjoner med stor etterspørsel og lite tilbud av relevant arbeidskraft (Gabrielsen et al 2009). Etterspørselen setter med andre ord konsulentene i en posisjon hvor de får større forhandlingsmakt i forhold til egen arbeidshverdag hvilket kan styrke deres posisjon i bedriften.

Nahapiet og Ghosal (1998) foreslår at eksterne konsulenter vil kunne ha lavere sosial kapital internt i virksomheten de leies ut til enn fast ansatte. Dette samsvarer med vår avhandling som sier at det kan være vanskelig for konsulenter på tidsbegrensede oppdrag å opparbeide seg personlige relasjoner internt i bedriften. Forskningen vår finner derimot støtte for at konsulenter opparbeider seg komplekse sosiale nettverk utenfor oppdragsbedriften som de kan benytte strategisk i sitt arbeid. Dette forklares med at konsulenter kan oppnå bedre løsninger når de aktivt benytter seg av det sosiale nettverket, og styrke sin posisjon ved å bli ansett som et positivt bidrag i bedriften.

Forskningen viser at den opplevde maktbalansen knyttet til hvordan aktørene opplever å være avhengig av hverandre. forklaringen er at det kan være vanskelig å kreve handlingsrom eller kontroll i en situasjon hvor man opplever å være avhengig av motparten. Maktvariablene vi har diskutert er i følge vår forskning til stede i alle organisasjoner, men de må anvendes for å kunne påvirke maktbalansen. Vi kan fastslå at maktvariablene har effekt på den overordnede maktbalansen, men våre resultater hevder ikke i hvilken grad de forskjellige variablene bør

eller skal vektlegges. Vi kan derfor konkludere med at maktforholdet mellom leder og konsulent er et maktspill hvor partene må gjøre ulike trekk for å styrke sin posisjon.

5.5 Praktiske implikasjoner

Avslutningsvis ønsker vi å beskrive hvilke praktiske implikasjoner vi mener funnene våre kan ha for maktbalansen mellom leder og ekstern konsulent. Vi håper og tror at funnene kan gi gode indikasjoner på hvordan de to aktørene har muligheter til å påvirke maktbalansen i praksis.

Først vil vi fremheve en praktisk implikasjon knyttet til konsulentenes autonomi. Når ledere gir eksterne konsulenter høy grad av autonomi, gir leder også fra seg deler av sin kontroll. Våre funn tilsier at konsulenter sjeldent misbruker sin autonomi og at dette grunner i at de ønsker et godt omdømme. Samtidig må ledere være bevisst på at eksterne konsulenter kan anvende sin autonomi til å velge løsninger som de anser som det beste alternativet for oppgaven, men som ikke nødvendigvis er det beste for organisasjonen i lengden. I praksis betyr dette at det burde tydeliggjøres hva som er det langsiktige målet til organisasjonen overfor de eksterne konsulentene. De arbeidsoppgavene som delegeres til eksterne konsulenter burde gis en langsiktig mening, som vil gi konsulentene større forutsetninger for å velge en løsning som er god for alle aktørene.

For det andre vil vi trekke frem kompetanse. De fleste som anvender IT-konsulenter gjør dette med motiv om å få tilgang til deres spisskompetanse innenfor fagfeltet. Lederne er klar over at de ikke klarer å ta godt nok vare på kompetansen som konsulentene kommer inn med. Som en mekanisme for å overføre kompetansen benytter ledere seg av faglig dokumentasjon på det arbeidet som konsulentene gjør. I våre funn ser vi at det kan være utfordrende å benytte denne dokumentasjonen i praksis, ettersom det å skille mellom kompetanse og person kan være vanskelig. Samtidig så må ledere være bevisst på at hvis de ikke klarer overføre kompetansen til noen internt i bedriften, vil de gjøre seg avhengige av å hente inn eksterne konsulenter for å anvende den faglige dokumentasjonen. Konsekvensen av dette er at maktbalansen forskyves i konsulentens favør, spesielt hvis konsulentene er klar over at det ikke er noen internt i organisasjonen som kan lese og behandle dokumentasjonen.

Den tredje praktiske implikasjonen vi vil trekke frem fra våre funn handler om hvordan integrasjon av eksterne konsulenter kan ha effekt på den overordnede maktbalanse. Hvis en konsulent blir integrert vil de få bedre innsyn i organisasjonen, og dette kan føre til at de på sikt leverer bedre og dermed øker sin relevans overfor organisasjonen på individnivå. Ledere må her være klar over at konsulentene kan styrke sin posisjon gjennom å gjøre organisasjonen avhengig av konsulenten. Ledere kan anvende dekopling for å begrense dette, men våre funn tilsier at dette ikke er strategisk lurt da ulempene er større enn fordelene. I praksis betyr dette at ledere må finne en balanse for hvordan konsulentene skal bli integrert, slik at organisasjonen får ønsket nytteverdi, uten å gjøre seg selv mer avhengige av konsulenten enn nødvendig.

Den siste praktisk implikasjonen vi vil trekke frem er at de ulike maktvariablene må anvendes for å ha en strategisk effekt. Et eksempel på dette er at en konsulent kan være godt integrert i en organisasjonen men ikke benytte dette strategisk til å gjøre organisasjonen avhengig av dem som individer. Dette betyr at ledere og konsulenter må være klar over effekten av de ulike maktvariablene i hverdagen, og vurdere hvilket handlingsrom de har til å påvirke maktbalansen.

5.6 Teoretiske implikasjoner

Vi har vektlagt praktiske implikasjoner ettersom vår empiri er innhentet i en gitt kontekst med fokus på praktiske konsekvenser. Likevel har vi avdekket noen teoretiske implikasjoner i del 5.4.

Den første teoretiske implikasjonen vi ønsker trekke frem er knyttet til integrasjon som en strategisk maktvariabel. Vi finner støtte for at teorien til Matusik og Hill (1998) samt Gabrielsen (et al 2009), som sier at integrasjon kan benyttes for å trekke nyttig kunnskap fra konsulentene. Videre viser vår forskning utover tidligere teori at integrasjon kan anvendes av begge parter strategisk for å påvirke maktbalansen.

Den andre teoretiske implikasjonen vi ønsker trekke frem er knyttet til autonomi og hvordan denne kan anvendes mellom de to aktørene. Vår forskning på autonomi samsvarer med Olsen (2016) sin teori om at konsulenter har høy grad av autonomi i sitt arbeid, men har og

momenter som ikke samsvarer. Vår forskning skiller seg ut fra tidligere teori ved at ledere kan påvirke maktbalansen dersom de gir konsulenter høy grad av autonomi. Ved å skape et tillitsforhold kan det bli lettere å kontrollere de eksterne konsulentene.

En siste teoretisk implikasjon er knyttet til avhengighet som maktvariabel. Forskningen vår samsvarer med teori som forklarer hvordan spisskompetanse kan føre til avhengighet (Nesheim, Fahle og Tobiassen), men bygger videre på teorien ved å forklare hvordan ledere kan redusere denne avhengigheten overfor eksterne konsulenter. Avhengigheten kan i følge våre funn begrenses ved retningslinjer for og gjennomføring av god faglig dokumentasjon.

5.7 Svakheter ved oppgaven

Ved å bruke kvalitative intervjuer fikk vi mulighet til å gå dypere inn i maktforholdet i relasjon mellom leder og ekstern konsulent. Formen på intervjuene var semi-strukturert hvor samtalen ble noe formet underveis. De sentrale spørsmålene ble stilt til alle informantene, men ettersom intervjuene var noe ulike kan viktig informasjon ha gått tapt. Vi opplevde også at vi tidvis fikk lange og lite relevante svar som følge av at intervjuene var semi-strukturerte. Vi er åpne for at det ved senere anledning kan avdekkes flere nyanser, koblet til maktbalansen mellom leder og ekstern konsulent, dersom det brukes en strukturert intervjuguide.

Videre kan en svakhet ved denne avhandling være at konsulentene og lederne kommer fra ulike bedrifter og bransjer. Vi har derfor ikke klart å skape en kontekst hvor vi kan sammenligne hvorvidt svarene til ledere og konsulenter i samme bedrift samsvarer. Noen av de eksterne konsulentene som ble benyttet som informanter i denne avhandlingen satt som teamleder i oppdragsbedriften. Deres svar kan derfor påvirkes av en rollekonflikt som følge av at de har en fot i hver leir.

Samtlige av konsulentene benyttet i avhandlingen er IT-konsulenter. Våre resultater er derfor begrenset til spesifikke kompetanseområder, hvor det i dagens marked er stor etterspørsel etter og lite tilbud. På et senere tidspunkt dersom markedet snur, vil en lignende avhandling kunne fange opp andre nyanser.

Makt er et fenomen med mange nyanser og aspekter, og det kan være at flere maktvariabler enn de vi har kommet frem til i denne avhandlingen spiller inn på den overordnede maktbalansen. Vi kan derfor ha gått glipp av viktige faktorer i våre resultater, og dermed konkludert på mangelfullt grunnlag. Det er lite forskning på tematikken makt i forhold mellom leder og ekstern konsulent, og selv om denne avhandlingen har avdekket hvordan maktvariabler kan benyttes av partene, vil det behøves mer forskning for å kunne konkludere med større sikkerhet. En kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode ville trolig avdekket flere nyanser og gitt sikrere resultater.

Den siste potensielle svakheten vi vil trekke frem er størrelsen på den empiriske datainnsamlingen. Vi har hatt et stort omfang av datamateriale som betyr at vi kan ha mistet viktige aspekter ved deler av tematikken. Med et mer spisset datasett ville vi muligens ha fått flere ulike nyanser innenfor hvert tema.

5.8 Forslag til videre forskning

I denne avhandlingen har vi undersøkt hvordan maktbalansen mellom leder og ekstern konsulent er og hvordan den kan påvirkes. Bruken av eksterne konsulenter er økende, og har på mange måter endret leders funksjon og handlingsrom i organisasjonen. Det vil være behov for flere kvalitative undersøkelser av fenomenet for å kunne nyansere våre funn.

Avhandlingen består av et stort empirisk materiale, og for å mer dybdeinformasjon vil det være av interesse med videre forskning på de ulike maktvariablene. Ved å grave videre empirisk vil det kunne dukke opp flere nyanser enn hva som er fremlagt i denne avhandlingen. Her mener vi det kan være spesielt interessant å se nærmere på hvordan variablene kontroll og autonomi, som i utgangspunktet går i hver sin retning, benyttes og påvirker maktbalansen.

I vår oppgave intervjuet vi ledere og eksterne konsulenter og vi stiller oss spørrende til om man ville kunne finne de samme funnene dersom vi hadde inkludert ledere i konsulentselskap. Et forslag til videre forskning kan da være å intervju eksterne konsulenter, ledere fra oppdragsbedrift og ledere fra konsulentselskap. Ved å inkludere alle leddene i dette trepartsforholdet, hvor konsulentselskapet sitter på arbeidsgiveransvaret, kan det trolig avdekkes nye nyanser og gi oss andre innfallsvinkler på denne problemstillingen.

Med tanke på tid og ressurser tilgjengelig måtte vi begrense tematikken i denne avhandlingen. Vi valgte å ikke fokusere på sosiodemografiske faktorer, og det kan ved senere undersøkelse være interessant å undersøke hvordan for eksempel kjønn og alder har noe å si for ens mulighet til å påvirke eller forskyve maktbalansen.

Våre funn indikerer at partene kan benytte maktvariabler strategisk for å styrke egen posisjon, og slik forskyve maktbalansen i sin favør. Det vil være interessant å undersøke dette gjennom en kvantitativ undersøkelse for å kunne generalisere funnene. Videre kan det være interessant å teste våre funn mot spesifikke bransjer for å avdekke om bransjer opplever maktbalansen likt eller ulikt. Det vil da være mulighet å undersøke om bransje har noe å si for hvilken makt partene har mulighet til å oppnå.

Det vil også være av interesse med videre undersøkelser rundt tematikken avhengighet i forhold til den overordnede maktbalansen. Ved å kartlegge hvordan partene reduserer eller øker avhengigheten til hverandre vil man muligens få en dypere forståelse av hvordan forskyvninger i maktbalansen oppstår.

6.0 Litteraturliste

- Andreassen, Rune Strupstad, Kine Ryberg, Håvard Ryland Grotle, Finn Kristian Slettum og Torstein Nesheim. 2014. *Menneskelige ressurser i oppstartsfasen - kompetansebehov og tilknytningsformer for arbeid i entreprenørbedrifter*. Vol 28, no 2, pp 136-153. Idunn.
- Ang, Soon, og Sandra.A. Slaughter. 2001. *Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams*. MIS Quarterly, 25: 321–350.
- Anskaffelser. *Kjøp av konsulenttenester. avklare behov og forberede konkurransen. Valg av kontrakter*. Lesedato 01.02.2019:
<https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/konsulenttenester/kjop-av-konsulenttenester/avklare-behov-og-forberede-konkuransen/valg-av-kontrakter>
- Arbeidstilsynet. *Arbeidsforhold. Arbeidsavtale*. Lesedato 01.02.2019:
<https://arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/arbeidsavtale/>
- Ashford, Susan. J, Elisabeth George & Ruth Blatt. 2007. *Old Assumptions, New Work: The Opportunities and Challenges of Research on Nonstandard Employment*. Walsh, J.P. and Brief, A. (Eds), The Academy of Management Annals , Vol. 1 No. 1, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NH, pp. 65-117
- Askheim, Ole Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Atkinson, John. 1984. *The flexible firm and the shape of jobs to come*. Labour market issues No. 5. Oxford, UK: Ruskin College Oxford.
- Barley, Stephen. R. og Gideon Kunda. 2004. *Gurus, hired guns, and warm bodies: Itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bastesen, Jarle og Torstein Nesheim. 2008. *Bemanningsutfordringer i oppstartsfasen: fra idealistisk kunstnerverksted til formell organisasjon*. Idunn.no. Beta Nr 2.
- Bidwell, Matthew og Isabel Fernandez-Mateo. 2008. *"Three's a crowd. Understanding Triadic Employment Relationships"*. I *Employment Relationships. New models of White-Collar Work*, redigert av Peter Cappelli, 142-178. Cambridge University Press.
- Blau, Peter. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bradley, Michael, Cindy A.Schipani, Anant K. Sundaram og James P. Walsh. 1999. *The purposes and accountability of the corporation in contemporary society: Corporate governance at a crossroads*. Law and Contemporary Problems, 62, 9–86.
- Connelly, Catherine E. og Daniel G. Gallagher. 2004. *Emerging trends in contingent work research*. Journal of Management, 30, 959–983.

- Das, T.K. og Bing-Sheng Teng. 1998. *Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances*. Academy of Management Review, 23(3), 491–512.
- Das, T.K. og Bing-Sheng Teng. 2001. *Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*. Organization Studies, 22(2), 251–283.
- Dyer, Jeffrey H. og Harbir Singh. 1998. *The relational view: How firms minimize transaction cost and minimize transaction value*. Academy of Management Review, 23, 660–679.
- Donnelly, Rory. 2006. *How 'free' is the free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers*. Personnel Review. Vol. 35 No. 1, pp. 78-97.
- Evans, James A. Gideon Kunda, G og Stephen R. Barley. 2004. *Beach time, bridge time, and billable hours: The temporal structure of technical contracting*. Administrative Science Quarterly, 49, 1–38.
- Fiske, Alan Page. 1992. *The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations*. Psychological Review, 99, 689-723.
- Fiske, Alan Page. 2004. *Four modes of constituting relationships: Consubstantial assimilation; space, magnitude, time, and force; concrete procedures; abstract symbolism*. In N. Haslam (Ed.), Relational Models Theory. A contemporary overview (pp. 61-146). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Gabrielsen, Linn, Martine Gran, Marte Mostervik, Torstein Nesheim. 2007. *Bruk av eksterne konsulenter i oljevirksomhet: Faglig integrasjon og kompetanseutfordringer*. Magma. Lesedato: 21.03.2019: <https://www.magma.no/bruk-av-eksterne-konsulenter-i-oljevirksomheten-faglig-integrasjon-og-kompetanseutfordringer>
- Ho, Violet T. Soon Ang, og Detmar Straub. 2003. *When subordinates become IT contractors: Persistent managerial expectations in IT outsourcing*. Information Systems Research, 14: 66–86.
- Julsrud, Tom E. 2018. *Organisatorisk tillit*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Fagbokforlaget. Bergen.
- Jacobsen Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Arbeidsbok og casesamling til Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utgave. Fagbokforlaget. Bergen.

- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kalleberg, Arne L. 2000. *Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contractwork*. Annual Review of Sociology, 26: 341–365.
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen akademisk
- Kirkman, Bradley L. Gilad Chen, Jing-Lih Farh, Zhen Xiong Chen og Kevin B. Lowe. 2009. *Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, Cross-cultural examination*. Academy of Management Journal. vol 52, No 4, 744-764.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske
- Knights, David og Glenn Morgan. 1990. *The concept of strategy in sociology*. Sociology. 24(3): 223-229.
- Kunda, Gideon, Stephen Barley og James A. Evans. 2002. *Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market*. Industrial and Labor Relations Review, 55, 234–261.
- Lautsch, Brenda A. 2002. *Uncovering and explaining variance in the features and outcomes of contingent work*. Industrial and Labor Relations Review, 56, 23–43.
- Lepak David P. og Scott A. Snell. 2002. *Examining the human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations*. Journal of Management 28(4): 517-543.
- Matusik, Sharon F. og Charles W.L Hill. 1998. *The Utilization Of Contingent Work, Knowledge Creation, And Competitive Advantage*. The Academy of Management Review, 23 (4), s. 680 – 697.
- Nahapiet, Janine. og Sumantra Ghoshal. 1998. *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage* Academy of Management Review. April 98, Vol. 23 Issue 2, p242-266. 25p. 1 Diagram
- Nesheim, Torstein, Karen Modestua Olsen, Arne Kalleberg. 2007. *Externalising the Core: Firm's use of employment intermediaries in the information and communication technology industries*. Human Resource Management Vol.46. No.2
- Nesheim, Torstein. 2009. *Mot et paradigmeskifte i forståelse av arbeid og organisasjon?* Sosialistisk Tidskrift, Idunn.
- Nesheim, Torstein, Bjørnar Fahle og Anita E. Tobiassen. 2014. *When external consultants work in Internal Projects. Exploring managerial Challenges. Management and Organization of Temporary Agency Work*. Emerald Group Publishing Limited.

- Nesheim, Torstein og Håavard Mørch Hunskaar. 2015. *When employees and external consultants work together on projects: Challenges of knowledge sharing*. International Journal of Project Management.
- Nesheim, Torstein. 2014. *Tilknytningsformer for arbeid og organisatoriske grenser*. I Mikkelsen, A. & Laudal, T. (Red.), Strategisk HRM 1 (s. 285-305). Oslo: Cappelen Damm.
- Olsen, Karen Modesta. 2016. *The power of workers: Knowledge work and the power balance in scandinavian countries*. Vol 38. No 3. Emeraldinsight.
- Pfeffer, Jeffrey og James N. Baron. 1988. *Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment*. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 10, pp. 257–303). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pfeffer, Jeffrey. 2010. *Power: Why some people have it and others don't*. HarperCollins Publishers. New York.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3. utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Robertson, Maxine and Jack Swan. 2004. *Going public: the emergence and effects of soft bureaucracy within a knowledge-intensive firm*. Organization, Vol. 11 No. 1, pp. 123-148.
- Rodrigues, Aroldo 1995. *Attribution and social influence*. Journal of Applied Social Psychology. Vol. 25. s. 1567–1577.
- Smith, Janne. 2012. *External consultants and knowledge sharing, "A comparative study of permanent employees and external consultants"*. (Masteroppgave) Bergen. Hentet fra: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/58578/Masteroppgave-Aanjesen-Eide-Sla-ttun.pdf?sequence=1>
- Swärd, Anna, 2017. *Kontroll er bra- tillit bedre?* Magma. Lesedato 19.03.2019: <https://www.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre>
- Thagaard, Tove. 2009. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. (3.utgave) Bergen: Fagbokforlaget.
- Werr, Andreas. 2012. *Konsulenter i endringsarbeid - roller og bidrag*. Magma. Lesedato 22.01.2019: <https://www.magma.no/konsulenter-i-endringsarbeid-roller-og-bidrag>
- Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in organizations*. Pearson Education Limited.
- Ørjasæter, Elin og Line Eldring. 2018. "Løsarbeider", Løsarbeidersamfunnet, Cappelen Damm Akademisk

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeskjema NSD

Vil du delta i forskningsprosjektet ***"Maktbalansen mellom leder og ekstern konsulent"?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan ulike former for makt kan påvirke forholdet du har til din leder/konsulent. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å bidra til økt forståelse for hvordan maktstruktur/maktbalanse kan påvirke forholdet mellom leder og ekstern konsulent.

Opgavens problemstilling er: *hvordan påvirker maktstruktur/maktbalanse relasjonen mellom leder og konsulent?*

- Våre forskningsspørsmål er:
- *Hva er det strukturelle grunnlaget for makt?*
- *Bruker konsulentene bevisst teknikker/strategier for å styrke sin posisjon?*
- *Hvilke teknikker/strategier bruker leder for å redusere/kontrollere konsulentens makt?*

Forskningsprosjektet er en masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen Kristiania er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er samlet inn gjennom nettverk, og utvalgsriteriet var at det måtte være eksterne konsulenter på oppdrag samt ledere av disse.

Vi har rekruttert gjennom informasjonsskrivet som har blitt videresendt fra nettverket på generell basis i organisasjoner.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi kommer til å intervju deg i om lag en time, og det vil kun bli samlet inn opplysninger om din yrkesstatus (leder eller ekstern konsulent). Opplysningen du oppgir under intervjuet vil bli arkivert gjennom lydopptak og transkriberinger i to måneder etter endt forskningsprosjekt som er 19.06.2019 før de blir destruert. Alt vil være anonymisert i vår oppbevaring av opplysninger.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun vi to studenter som vil ha tilgang til opplysningene du oppgir.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til opplysninger om deg, vil alt bli lagret med koder fremfor personopplysninger. Lagret data vil bli oppbevart på kodesperret mappe på private enheter.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 19.06.2019. Vi vil oppbevare innsamlet data i 2 måneder etter endt prosjekt før dette blir destruert.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høyskolen Kristiania har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høyskolen Kristiania ved Jarle Bastesen, Telefon: 9082 3184. Email: Jarle.bastesen@kristiania.no
- Vårt personvernombud: *[sett inn navn på personvernombudet hos behandlingsansvarlig institusjon]*
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Anniken Overgaard

Martine Pedersen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet maktbalansen mellom leder og ekstern konsulent, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ☐ å delta i intervju.
- ☐ at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til eventuell evaluering av prosjektet som helhet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *[oppgi tidspunkt]*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide - Ledere

Innledning

Intervjuteknisk:

- Informantenes rolle
 - Det vil ikke være mulig å identifisere informant eller tilhørende bedrift i oppgavens tekst, og vi garanterer full anonymitet.
 - Informanten kan når som helst avbryte intervjuet
 - tidsbruk: Vi antar at intervjuet vil ta omlag 45 minutter.
- Opptak av intervju:
 - Er det greit at vi tar opp samtalen til analyse i etterkant?
 - Opptakene vil kun bli brukt i denne forskningens formål, og vil bli slettet innen to måneder etter intervjuet.
- Intervjuene skal i hovedsak gjennomføres som åpne samtaler. Vi vil styre de overordnede samtaletemaene og stille oppfølgingsspørsmål dersom vi finner det nødvendig.
- Intervjuobjektene kan også stille spørsmål til oss underveis i intervjuet.
- Er det greit for deg at vi kan ta kontakt hvis det dukker opp noe vi lurer på i etterkant av intervjuet per tlf eller mail?

Presentasjon:

- Presentasjon av oss selv
- Presentasjon av vår oppgave
 - Vi ønsker å se nærmere på hvordan utfordringer knyttet til makt og avhengighet mellom leder og ekstern konsulent blir håndtert **/evt** hvordan påvirker maktstrukturen/maktbalansen forholdet mellom leder og ekstern konsulent.
 - Spørsmålene som er utarbeidet til dette intervjuet er med hensikt å belyse ulike aspekter rundt denne problematikken.

Hoveddel

Generelt:

- Når det gjelder konsulenter du har, er de innleid gjennom konsulentfirmaer eller egne AS? eller begge deler?
- Arbeider de i prosjekt, i team, eller på spesifikke avdeling?

Motiv:

- Hva vil du si er grunnen til at dere velger å benytte eksterne konsulenter i deres bedrift?
- Hvorfor har dere konsulenter inne, hva ønsker dere få ut av konsulentene?
- Er bruken strategisk forankret i organisasjonen? (gjøres det pga kostnad, kapasitet, fleksibilitet, eller tilgang til spisskompetanse)
- Er bruken av konsulenter regulert i bedriftens retningslinjer?
- Opplever dere at organisasjonen blir mer konkurransedyktig ved bruken av konsulenter? isåfall på hvilken måte?

Konsulent:

- Hva innebærer det for deg å lede eksterne konsulenter?

- Hvordan vil du beskrive den generelle relasjonen mellom leder-konsulent?
- Opplever du at eksterne konsulenter atferd er annerledes enn de fast ansatte? Arbeider de mer effektivt, eller mindre? Er de på en generaliserende basis mer eller mindre sosiale i løpet av en arbeidshverdag?

Kjernevirksomhet:

- Anvender du konsulenter i kjernevirksomheten?
- Hvilke typer oppgaver blir konsulenter vanligvis satt til?
- Hva er fordelene ved å benytte eksterne konsulenter i nøkkelstillinger?
- Hva er faren/ulempen ved å inkludere eksterne konsulenter i bedriftens kjerneområder?

Utfordringer:

- **Integrasjon**
 - I hvilken grad synes du som leder det er viktig å integrere de eksterne konsulentene i bedriften?
 - Hvordan arbeider du for at eksterne konsulenter skal bli integrert? (Til oss, ønsker få frem på hvilke områder de blir integrert eller evt ikke)
 - Evt oppfølgende: Har dere egne rutiner for eksterne konsulenter som kommer inn vs fast ansatte for å integrere de sosialt?
 - Hva er din oppfattede mening om eksterne konsulenter villighet til å bli integrert i organisasjonen?
 - Hvordan mener du integrasjon henger sammen med kunnskap-, informasjon og ideutveksling?
- **Kunnskapslekkasje**
 - med kunnskapslekkasje mener vi informasjon som er bedriftsspesifikk, eller kunnskap som er av høy verdi for organisasjonen.
 - Har du et bevisst forhold til faren for kunnskapslekkasje ved anvendelse av eksterne konsulenter?
 - Har dere noen tiltak på plass for å forhindre kunnskapslekkasje av bedriftsspesifikk informasjon?
 - Evt oppfølgende spørsmål om hvordan de isåfall tilbakeholder informasjon og om dette fører til at eksterne konsulenter må jobbe rundt informasjonen?
- **Komplekse sosiale relasjoner**
 - Hvordan opplever du at bruken av eksterne konsulenter påvirker det sosiale miljøet? (påvirkning på organisasjonen som en helhet)
 - Hvordan er din oppfatning av eksterne konsulenter rolle sosialt? Stiller de svakt/sterkt i det sosiale miljøet? (påvirkning fra konsulenten som et individ)
- **Makt**

Begrepet makt: Maktforhold kan betraktes i form av ressurser (midler til disposisjon) og utøvelse (gjennomslag ved håndtering av ressurser)

 - Kan du forklare din oppfattelse av maktstrukturen mellom deg som leder og eksterne konsulenter?
 - Hvilke former for makt mener du selv du besitter i din rolle som leder?

- hvilke kilder har du? er det gjennom din posisjon, kontrakten, ligger det en implisitt trussel ift forlengelse/nye oppdrag hos dere? Har du dialog med tredjepart som en form for makt?(gir du de tilbakemeldinger på konsulentene for å få de til å oppføre seg som du ønsker?)
- Hvilke former for makt mener du de eksterne konsulentene besitter? (grav, noen form for makt må konsulentene ha)
- -
- **Kompetanse**
(introduksjon, vurderinger kun basert på kompetanse og ikke annet, slik at variabler som tillit og trivsel skal ikke legges til grunn når du svarer på spørsmålene). Vi ønsker her å snakke om det du anser som konsulentens sin spisskompetanse)
 - Konsulenter med spisskompetanse blir av noen ledere ansett som av høyere verdi for organisasjonen enn ansatte på "gulvet", hva er dine tanker om dette?
 - Opplever du at konsulenter med verdifull kompetanse har stor forhandlingsmakt? Isåfall hvordan bruker de den i arbeidet?
 - Får konsulenter mulighet til kursing/utvikling fra dere, eller overlates dette evt til formidlingsorgan?
- **Autonomi**
 - I hvordan vil du beskrive konsulentenes frihet og autonomi i arbeidet?
 - Har konsulenter større frihet ift fleksitid og metode for å gjennomføre sitt arbeid?
 - Evt hvilke begrensninger benytter du som leder for å skape rammeverket i arbeidssituasjonen (for eksempel arbeidstid og sted)?
- **Kontroll**
Med kontroll så mener vi de tiltak du som leder benytter i oppfattelse om å redusere risikoer i arbeidet
 - Hvordan opplever du det er å utøve formell kontroll på eksterne konsulenter?
 - Konsulenter besitter ofte en spisskompetanse leder selv ikke innehar - opplever du at dette har innvirkning på dine muligheter til å utøve formell kontroll?
- **Kontrakt**
 - Har du et forhold til innholdet i konsulentens kontrakt med dere som oppdragstakere?
 - Hvis ja, hvilke rammer setter denne for arbeidsforholdet? Definerer den arbeidstid/sted?
 - er ansvar- og rollebeskrivelser inkludert?
 - Ved kontraktsinngåelse, hvordan opplever du forhandlingen? Stiller eksterne konsulenter, eller deres firma sterkt?
 - Vurderer du om andre vil oppfatte den eksterne konsulentens sin avtale som urettferdig basert på standarden ellers i organisasjonen?
 - Setter kontrakten føringer for hvordan du behandler den eksterne konsulent i det daglige arbeidet?

- **Etterspørsel og overførbarhet**

- Er det høy etterspørsel etter konsulenter med spisskompetanse?
- .. og hvordan tror du dette påvirker forhandlingsmakten?

- **Avhengighet**

Med avhengighet mener vi i denne konteksten det avhengighetsforholdet som kan oppstå mellom lederen i en organisasjon og den eksterne konsulenten.

- På hvilken måte er du som leder avhengig av de eksterne konsulentene?
- I hvilken grad opplever du at eksterne konsulenter opparbeider seg bedriftsspesifikk kompetanse? Hvordan kommer dette til uttrykk i arbeidet?
- Benytter du deg av virkemidler/metoder for å forhindre at eksterne konsulenter avslutter arbeidsforholdet?
- Har du opplevd å miste konsulenter til konkurrerende bedrifter? hvis ja, vet du hva årsaken til dette var? Hvordan påvirket dette arbeidet i organisasjonen?
- Hvilke kontrollmekanismer, i form av rutiner og prosedyrer, benytter du/dere for å "lagre" kunnskap i bedriften? (med "lagre" mener vi å minske sårbarheten dersom en konsulent velger å slutte)

Avslutning:

- Hvordan mener du maktbalansen påvirker din utførelse av det daglige arbeidet?
- Hva mener du er avgjørende faktorer for en velfungerende relasjon mellom leder og eksterne konsulenter?
- Er det noe dere mener vi burde se nærmere på hva gjelder vår problemstilling?

Intervjuguide - Konsulent

Innledning

Intervjuteknisk:

- Informantenes rolle
 - Det vil ikke være mulig å identifisere informant eller tilhørende bedrift i oppgavens tekst, og vi garanterer full anonymitet.
 - Informanten kan når som helst avbryte intervjuet
 - tidsbruk: Vi antar at intervjuet vil ta omlag 45 minutter.
- Opptak av intervju:
 - Er det greit at vi tar opp samtalen til analyse i etterkant?
 - Opptakene vil kun bli brukt i denne forskningens formål, og vil bli slettet innen to måneder etter intervjuet.
- Intervjuene skal i hovedsak gjennomføres som åpne samtaler. Vi vil styre de overordnede samtaletemaene og stille oppfølgingsspørsmål dersom vi finner det nødvendig.
- Intervjuobjektene kan også stille spørsmål til oss underveis i intervjuet.
- Er det greit for deg at vi kan ta kontakt hvis det dukker opp noe vi lurer på i etterkant av intervjuet per tlf eller mail?

Presentasjon:

- Presentasjon av oss selv
- Presentasjon av vår oppgave
 - Vi ønsker å se nærmere på hvordan utfordringer knyttet til makt og avhengighet mellom leder og ekstern konsulent blir håndtert **/evt** hvordan påvirker maktstrukturen/maktbalansen forholdet mellom leder og ekstern konsulent.
 - Spørsmålene som er utarbeidet til dette intervjuet er med hensikt å belyse ulike aspekter rundt denne problematikken.

Hoveddel

Generelt:

- Hvordan tilknytningsform har du? Er du innleid fra et annet firma eller er du ansatt gjennom eget AS?
- Det er viktig at du videre i intervjuet anvender erfaringer du har fra arbeidsplassen du er utplassert på nå.

Motiv:

- Hva vil du si er grunnen til at du velger å jobbe som konsulent?
- hva er fordelene og ulempene ved å arbeide som konsulent?
- Hva er viktig for deg i dine arbeidsforhold? Grave, ikke si oss fornøyde med enkle svar.
- Er det en strategisk baktanke (f.eks lønn, utvikling, strategisk posisjonering i markedet)?

Konsulent:

- Hva innebærer det for deg å bli ledet som ekstern konsulent i en bedrift?

- Hvordan vil du beskrive den generelle relasjonen mellom deg som konsulent og din leder?
- Opplever du at leder har en annen oppførsel og holdninger mot deg som konsulent enn de fast ansatte? Isåfall hvordan?

Kjernevirksomhet:

- Er ditt arbeid knyttet til oppgaver kjernevirksomheten? (for eksempel nøkkelstillinger i avgjørende prosjekter)
- Hva er fordelene ved å benytte eksterne konsulenter i slike nøkkelstillinger?
- Hva er faren/ulempen ved å inkludere eksterne konsulenter i bedriftens kjerneområder?

Utfordringer:

- **Integrasjon**
 - I hvilken grad synes du som ekstern konsulent det er viktig å bli integrert i bedriften?
 - Evt oppfølgende: Har du noen erfaringer med rutiner de anvende for å integrere deg?
 - Hvordan arbeider du selv for å bli integrert? (Til oss, ønsker få frem på hvilke områder de blir integrert eller evt ikke)
 - Opplever du som konsulent at du sammenligner deg selv med de fast ansatte? Hvordan kommer eventuelle forskjeller til uttrykk?
 - Hvordan mener du integrasjon henger sammen med kunnskap-, informasjon og ideutveksling?
- **Kunnskapslekkasje**
 - har du tilegnet deg bedriftsspesifikk kompetanse i din karriere?
 - Hvis ja, opplever du at å ta denne opparbeidede kompetansen med deg til andre bedrifter?
 - Har du opplevd at en organisasjon hadde tiltak på plass for at de ikke skulle oppleve lekkasje av kunnskap?
- **Komplekse sosiale relasjoner**
 - Opplever du at din tilstedeværelse påvirker det sosiale miljøet på jobb? isåfall på hvilken måte?
 - Opplever du at du i de sosiale relasjonene har en god posisjon? hvordan da?
 - Hvordan kan du bruke din sosiale posisjon taktisk i arbeidshverdagen? For å få flere fordeler/bistand etc.
 -
- **Makt**

Begrepet makt: Maktforhold kan betraktes i form av ressurser (midler til disposisjon) og utøvelse (gjennomslag ved håndtering av ressurser)

 - Kan du forklare din oppfattelse av maktstrukturen mellom deg som ekstern konsulent og din leder?

- Hvilke former for makt mener du selv du besitter i din rolle som ekstern konsulent?
- hvilke kilder har du? er det gjennom din posisjon, kontrakten, ligger det en implisitt trussel ift forlengelse/nye oppdrag hos der? Har du dialog med tredjepart som en form for makt?(gir du de tilbakemeldinger på konsulenten for å få de til å oppføre seg som du ønsker?)
- Hvilke former for makt mener du din leder besitter? er det gjennom din posisjon, kontrakten, ligger det en implisitt trussel ift forlengelse/nye oppdrag hos der? Har du dialog med tredjepart som en form for makt?(gir du de tilbakemeldinger på konsulenten for å få de til å oppføre seg som du ønsker?)
- **Kompetanse**
(introduksjon, vurderinger kun basert på kompetanse og ikke annet, slik at variabler som tillit og trivsel skal ikke legges til grunn når du svarer på spørsmålene. Du skal her snakke om det du anser som din spisskompetanse og hvilken verdi du mener denne har for selskapet)
 - Konsulenter med spisskompetanse blir av noen ledere ansett som av høyere verdi for organisasjonen enn ansatte på “gulvet”, hva er dine tanker om dette?
 - Har du anvendt din kompetanse til å få bedre fordeler i forhandlinger rundt arbeidssituasjonen din?
 - Får du som konsulent mulighet til å delta på kurs/utviklingsprogram i regi av organisasjonen hvor du er på oppdrag?
- **Autonomi**
 - Hvordan vil du beskrive din frihet og autonomi på arbeidsplassen?
 - Opplever du at du har større frihet ift fleksitid eller metodevalg for å gjennomføre ditt arbeid enn andre?
 - Evt hvilke begrensninger mener du at din leder setter for å skape et rammeverk for din utøvelse av ditt arbeid?
- **Kontroll**
Med kontroll så mener vi de tiltak du som leder benytter i oppfattelse om å redusere risikoer i arbeidet
 - Hvordan opplever du at din leder utøver formell kontroll på deg?
 - Opplever du at leder setter begrensninger til ditt arbeid for å styrke egen kontroll? Hvordan? (feks frihet, autonomi)
 - Opplever du at din rolle som ekstern konsulent, med din kompetanse, gjør det vanskeligere for leder å utøve formell kontroll?
- **Kontrakt**
 - Har du vært involvert i forhandlingene av din kontrakt med organisasjonen?
 - Hvis ja, hvilke rammer setter denne for arbeidsforholdet? Definerer den arbeidstid/sted?
 - er ansvar- og rollebeskrivelser inkludert?
 - Ved kontraktsinngåelse, hvordan opplever du forhandlingen? Stiller du som eksterne konsulenter, eller innleier firma sterkt?
 - Opplever du at din kontrakt er bedre fremforhandlet enn andres sin i organisasjonen?

- Opplever du at kontrakten setter føringer for hvordan du blir behandlet i det daglige arbeidet?

- **Etterspørsel og overførbarhet**
 - Er det vanskelig for deg å få tilsvarende eller bedre jobb?
 - Opplever du at det er vanskelig for leder i oppdragsbedriften å erstatte deg?
 - .. og hvordan tror du dette påvirker forhandlingsmakten?

- **Avhengighet**

Med avhengighet mener vi i denne konteksten det avhengighetsforholdet som kan oppstå mellom lederen i en organisasjon og den eksterne konsulenten.

 - På hvilken måte opplever du organisasjon som avhengig av deg som ekstern konsulent?
 - I hvilken grad opplever du at å opparbeide deg bedriftsspesifikk kompetanse gjør organisasjonen avhengig av deg som konsulent? Hvordan kommer dette til uttrykk i arbeidet? Benytter du dette strategisk til din egen fordel?
 - Har du noen gang avsluttet et arbeidsforhold før kontrakten hadde gått ut? Isåfall: Benytter du deg da av noen virkemidler/metoder for å eventuelt avslutte et arbeidsforhold før kontraktens utløp?
 - Har du opplevd at leder forsøker hindre at du avslutter arbeidsforholdet? Isåfall hvordan?
 - Har du noen gang avsluttet et arbeidsforhold tidlig for å gå til et nytt oppdrag hos en konkurrerende bedrift? Hvis ja, hva var årsaken til dette?
 - Har du opplevd at en organisasjon har hatt rutiner på plass for å sikre at nødvendig kunnskap blir overført dersom du velger å slutte?

Avslutning:

- Hvordan mener du maktbalansen påvirker din utførelse av det daglige arbeidet?
- Hva mener du er avgjørende faktorer for en velfungerende relasjon mellom leder og eksterne konsulenter?
- Er det noe dere mener vi burde se nærmere på hva gjelder vår problemstilling?